



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

“Diagnóstico de clima laboral y propuesta de plan de acción para la empresa Coral Hipermercados Batán Shopping”

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en

Ingeniera Comercial

Autores: Lorena Patricia Narváez Quizhpe

Paola Erika Serrano Tinoco

Directora: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca - Ecuador

2021

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación va dedicado primero a Dios por brindarme la vida, la salud y la sabiduría para afrontar cada obstáculo en mi vida.

A mis amados padres, quienes han sido un pilar fundamental en el transcurso de mi vida, por haberme forjado como una persona de bien y motivarme para culminar con esta meta.

A mis hermanos, quienes me han brindado todo su apoyo.

A mi esposo, por todo su sacrificio y esfuerzo para ayudarme a concluir mi carrera y acompañarme a lo largo de este camino brindándome su amor y apoyo incondicional.

A mi hijo, por ser la razón de mi vida y salir adelante para ser mejor cada día

A mis queridos suegros, por toda su comprensión y apoyo incondicional durante toda esta ardua etapa.

Lorena Patricia Narváez Q.

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación va dedicado en primer lugar a Dios, quien me ha brindado la vida, salud y fortaleza para así poder lograr mis sueños.

A mis padres, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida y han sido un apoyo incondicional en todo momento para cumplir mis metas con éxito a pesar de las adversidades de la vida haciendo grandes sacrificios.

A mis hermanos, quienes han estado en todo momento brindándome su apoyo.

Paola Erika Serrano T.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por guiar mi camino a diario y brindarme la fortaleza para concluir una meta más en mi vida.

A mis amados padres Patricio y Sonia, por ser mi motor y mayor orgullo, gracias por todo su amor y sacrificio para culminar esta carrera universitaria.

De una forma especial a mi esposo Bayrón, por brindarme su amor y apoyo absoluto que con su respaldo y ayuda logre cumplir este objetivo.

A mi hijo Nicolás, por acompañarme cada instante en este duro trayecto,

A mis queridos suegros Rene y Sonia que, con su apoyo, cariño y mucho esfuerzo me motivaron de una forma incondicional para lograr cumplir con esta meta.

Por su puesto agradezco a mi directora de titulación Psic. María Isabel Arteaga por toda su paciencia, por guiarme y orientarme para concluir esta carrera profesional.

A mi amiga y compañera de tesis Paola por la paciencia y comprensión para culminar con esta etapa tan anhelada.

Finalmente, a la empresa Coral Hipermercados Batán Shopping por permitirnos desarrollar nuestro trabajo de titulación en esta prestigiosa institución y de manera especial a la Psic. Daniela Galán por brindarnos su ayuda en este largo trayecto.

Lorena Patricia Narvárez Q.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fuerza y sabiduría para alcanzar mis metas y sobre todo darme los mejores padres del mundo.

A mis padres, Luis y Cecilia, por ser un gran ejemplo en mi vida, por darme su apoyo y amor incondicional y por el sacrificio que hacen día a día luchando para que hoy pueda llegar a ser lo que un día me propuse.

También agradezco a la Psic. María Isabel Arteaga, nuestra tutora quien ha sido un gran apoyo a lo largo de este proceso de titulación, muchas gracias "Chavi".

A mi querida Patty, quien con sus locuras y malas noches logramos culminar esta etapa de nuestras vidas de la mejor manera.

Y finalmente a la empresa Coral Hipermercados Batán Shopping por permitirnos desarrollar nuestro trabajo de titulación en esta prestigiosa institución y de manera especial a la Psic. Daniela Galán por brindarnos su ayuda en este largo trayecto.

Paola Erika Serrano T.

Índice de Contenidos

| | |
|--|-----|
| DEDICATORIA..... | ii |
| DEDICATORIA..... | iii |
| AGRADECIMIENTO..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| Índice de Contenidos | vi |
| Índice de Fotografías | ix |
| Índice de Gráficos | x |
| Índice de Ilustraciones..... | xi |
| Índice de Tablas..... | xii |
| RESUMEN..... | xiv |
| ABSTRACT | xv |
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo 1 | 2 |
| Antecedentes de la institución y Marco teórico | 2 |
| Introducción..... | 2 |
| Antecedentes | 2 |
| Reseña histórica..... | 3 |
| Misión empresarial | 6 |
| Visión empresarial..... | 6 |
| Valores organizacionales..... | 6 |
| Estructura Organizacional de la Empresa | 8 |
| Marco teórico | 10 |
| Clima laboral..... | 10 |
| Motivación y liderazgo de clima organizacional | 12 |

| | |
|---|----|
| Motivación de clima organizacional | 13 |
| Liderazgo de clima organizacional..... | 14 |
| Importancia del clima laboral | 15 |
| Dimensiones del clima organizacional | 16 |
| Likert | 17 |
| Litwin y Stringer | 20 |
| LikertPritchard y Karasick | 22 |
| Tipo de clima organizacional..... | 24 |
| Clima de tipo autoritario: Sistema I – Autoritarismo explotador..... | 24 |
| Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista | 25 |
| Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo | 25 |
| Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo..... | 26 |
| Capítulo 2 | 27 |
| Diagnóstico de clima laboral..... | 27 |
| Introducción | 27 |
| Metodología para diagnóstico del clima laboral..... | 27 |
| Herramientas, aplicación y resultados | 27 |
| Aplicación de la herramienta de clima organizacional. | 28 |
| Resultados de clima laboral | 28 |
| Dimensión de Estructura | 28 |

| | |
|--|----|
| Dimensión de Responsabilidad..... | 30 |
| Dimensión de Recompensa..... | 31 |
| Dimensión de Riesgo..... | 33 |
| Dimensión de calor..... | 34 |
| Dimensión de Estándares de Desempeño..... | 35 |
| Dimensión de Apoyo..... | 37 |
| Dimensión de Conflicto..... | 38 |
| Dimensión de Identidad..... | 39 |
| Gráfico global de las nueve dimensiones..... | 40 |
| Rango de escalas..... | 41 |
| Capítulo 3..... | 43 |
| Propuesta de plan de Acción..... | 43 |
| Introducción..... | 43 |
| Antecedentes..... | 43 |
| Plan de reforzamiento..... | 44 |
| Conclusiones..... | 50 |
| Recomendaciones..... | 54 |
| Bibliografía..... | 55 |
| Anexo..... | 60 |

Índice de Fotografías

| | |
|---|---|
| Fotografía # 1: Centro Comercial Batan Shopping. | 5 |
| Fotografía # 2: Coral Hipermercados Batan Shopping..... | 6 |
| Fotografía # 3: Interior Coral Hipermercados Batan Shopping..... | 7 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico # 1: Dimensión de estructura | 29 |
| Gráfico # 2: Dimensión de responsabilidad | 31 |
| Gráfico # 3: Dimensión de recompensa | 32 |
| Gráfico # 4: Dimensión de riesgo | 34 |
| Gráfico # 5: Dimensión de calor | 35 |
| Gráfico # 6: Dimensión de estándares de desempeño..... | 36 |
| Gráfico # 7: Dimensión de apoyo | 37 |
| Gráfico # 8: Dimensión de conflicto | 39 |
| Gráfico # 9: Dimensión de identidad | 40 |
| Gráfico # 10: Cuadro resumen de las nueve dimensiones | 41 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----------|
| Ilustración # 1: Organigrama Empresarial..... | 8 |
|--|----------|

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla # 1: Teorías de la motivación | 13 |
| Tabla # 2: Valoración | 28 |
| Tabla # 3: Cuestionario de estructura..... | 28 |
| Tabla # 4: Promedio de estructura..... | 29 |
| Tabla # 5: Cuestionario de responsabilidad | 30 |
| Tabla # 6: Promedio de responsabilidad | 30 |
| Tabla # 7: Cuestionario de recompensa | 32 |
| Tabla # 8: Promedio de recompensa | 32 |
| Tabla # 9: Cuestionario de riesgo..... | 33 |
| Tabla # 10: Promedio de riesgo..... | 33 |
| Tabla # 11: Cuestionario de calor | 34 |
| Tabla # 12: Promedio de calor | 35 |
| Tabla # 13: Cuestionario de estándares de desempeño | 36 |
| Tabla # 14: Promedio de estándares de desempeño | 36 |
| Tabla # 15: Cuestionario de apoyo..... | 37 |
| Tabla # 16: Promedio de apoyo..... | 37 |
| Tabla # 17: Cuestionario de conflicto | 38 |
| Tabla # 18: Promedio de conflicto | 38 |
| Tabla # 19: Cuestionario de identidad..... | 39 |
| Tabla # 20: Promedio de identidad | 40 |
| Tabla # 21: Rango de criterios | 42 |
| Tabla # 22: Rangos globales | 42 |

Tabla # 23: Plan de reforzamiento para la empresa Coral Hipermercados Batán

Shopping 45

RESUMEN

El presente proyecto de titulación tiene como objetivo diagnosticar el clima organizacional de la empresa Coral Hipermercados Batán Shopping en la ciudad de Cuenca. La metodología tiene un enfoque mixto; cualitativo en donde se incluye una revisión bibliográfica sobre desarrollo y clima organizacional, y un enfoque cuantitativo con la aplicación de un cuestionario de diagnóstico de clima laboral de los autores Litwin y Stringer a la totalidad de los empleados. Con los resultados obtenidos se determinó que las dimensiones estudiadas son favorables, sin embargo, se encontraron preguntas con necesidad de mejora en las distintas dimensiones, las cuales fueron tomadas en cuenta para la realización de una propuesta de plan de fortalecimiento.

Palabras claves: Clima organizacional, dimensiones, plan de fortalecimiento.

ABSTRACT

The objective of this degree project is to diagnose the organizational climate of the company Coral Hipermercados Batán Shopping in the city of Cuenca. The methodology has a mixed approach; qualitative, where a bibliographic review on development and organizational climate is included, and quantitative, with the application to all employees of a diagnostic questionnaire on the work environment by the authors Litwin and Stringer. With the results obtained, it was determined that the studied dimensions are favorable, however, questions in need of improvement were found in the different dimensions, which were taken into account for the execution of a strengthening plan proposal.

Keywords: Organizational climate, dimensions, strengthening plan.



Lorena Narváez Quizhpe
69931
0998706112
pattynarvaez1994@es.uazuay.edu.ec



Paola Serrano Tinoco
77207
0980615014
pao22@es.uazuay.edu.ec



Psic. Isabel Arteaga O

Tutora del Trabajo



Firma Unidad de Idiomas

Introducción

En la actualidad el clima laboral es de vital importancia para el mejor funcionamiento de la empresa ya que a mejor clima mayor desempeño, por tal motivo se desarrolla el presente trabajo de titulación que tiene como objetivo determinar el nivel de clima laboral que existe entre los empleados de la empresa “Coral Hipermercados Batán Shopping”, donde aplicaremos conocimientos cualitativos mediante revisiones bibliográficas y cuantitativos mediante la realización de encuestas a los empleados de la empresa para obtener los resultados necesarios, para un análisis correcto y con ello determinar un plan de acción.

En el primer capítulo encontraremos información relacionada a la empresa que son sus antecedentes, reseña histórica, misión, visión, valores, estructura organizacional con los cuales se maneja la organización.

Además, se detalla un marco teórico sólido basado en estudios investigativos empezando por los conceptos de motivación y liderazgo, la importancia sus dimensiones y tipos de clima organizacional existentes los cuales nos servirán de guía para un mejor conocimiento y desarrollo del mismo.

El segundo capítulo detalla la metodología de los autores Litwin y Stringer que consiste en una encuesta de 53 preguntas que se realiza a los empleados de la organización y cuáles son sus herramientas, aplicación y resultados.

Finalmente, en el tercer capítulo se propone un plan de fortalecimiento de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación de la herramienta propuesta en el capítulo anterior, en donde se analizarán las preguntas de las dimensiones que necesiten ser reforzadas para que la organización logre un mayor desempeño.

Capítulo 1

1. Antecedentes de la institución y Marco teórico

Introducción

En el presente trabajo de titulación abordaremos todo lo relacionado a la empresa a través de fuentes bibliográficas las cuales nos permitirán identificar las diversas actividades que nos harán ver cómo se fue desarrollando la organización a través de los años , ya que es de vital importancia tener un mejor conocimiento de la institución, en el primer capítulo encontraremos información a detalle de la empresa como son sus antecedentes, reseña histórica, misión, visión, valores, estructura organizacional con los cuales se maneja la organización, y con ello poder realizar de forma adecuada el trabajo investigativo.

También se desarrollará un marco teórico sólido basado en estudios investigativos de fuentes tanto primarias como secundarias obteniendo conceptos de motivación, liderazgo e importancia, en el cual también se habla sobre varias dimensiones de diversos autores como lo son Pritchard y Karasick, Litwin y Stringer, y Likert, además se cuentan con varios tipos de clima organizacional existentes como son el clima de tipo autoritario que es el sistema I Autoritarismo explotador, clima de tipo autoritario que es el sistema II Autoritario Paternalista, clima de tipo participativo sistema III consultivo y clima de tipo participativo sistema IV participación en grupo, los cuales nos servirán de guía para un mejor conocimiento y desarrollo del mismo, en donde realizaremos diversos estudios que nos llevará a tener una amplia idea sobre que herramienta será óptima para ser aplicada a los trabajadores de la empresa “Coral Hipermercados”, siendo esto de suma importancia ya que servirá de base para la aplicación correcta de la encuesta.

1.1. Antecedentes

El Grupo Ortiz es un grupo muy prestigioso en la ciudad de Cuenca los cuales están conformados por diferentes empresas relacionadas al comercio de grandes y pequeñas

industrias como son: Embuandes, Lamitex, Batán Shopping, Racar plaza, Centro de convenciones Mall del Río, Sintecuero, Monay Shopping, Licsur, Hormiazuay, Mall del Río, Adheplas, Creta restaurante, Insomet, Trainhco, Ecuacyclo, Consuplas, Impublic, Coral Hipermercados.

Esta cadena de empresas ha sido un apoyo fundamental dentro de varias ciudades del país en especial a la ciudad de Cuenca, aportando varias plazas de trabajo a la ciudadanía y dando un realce a la ciudad con sus atractivos centros comerciales generando así el comercio y el abastecimiento de productos que satisfacen las necesidades de las personas.

El Grupo Ortiz encabezado por los hermanos Ángel, Rosa y Patricio Ortiz con su visión de negocios lograron convertir su organización en el tercer grupo comercial e industrial más grande del país.

Seguido de esto cuentan con varios gerentes comerciales y asesores que con sus liderazgo y conocimiento saben dirigir de manera eficiente a cada parte de la organización, como lo hace “Coral Hipermercados Batan Shopping” que se encuentra organizada mediante un esquema jerárquico de administradores, jefes y supervisores, que le permite monitorear cada una de las actividades de los individuos de la empresa. Donde también encontramos el departamento de Talento Humano que es fundamental dentro del grupo que es dirigido por el Ing. Pablo Rolando Ulloa Maldonado que tiene la responsabilidad de liderar y supervisar a sus jefes de área como lo es a la Psicóloga Daniela Galán responsable de Recursos Humanos del “Coral Hipermercados Batán Shopping” donde ella media entre empleados y su superior es decir junto a su jefe tienen un control sobre los empleados.

1.1.1. Reseña histórica

El Grupo Ortiz cuenta con más de 60 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, siendo unas de las empresas más exitosas dentro y fuera de la ciudad de Cuenca dando inicios a su trayectoria en un mercado muy reconocido de la ciudad llamado “10 de agosto” en donde Don Gerardo Ortiz conocido transportista de la ciudad y su esposa la Sra. Carmen Cornejo brindaban productos de primera necesidad.

Al pasar de los años, uno de los negocios que hizo que Don Gerardo tenga éxito en la ciudad fue la reconocida fábrica de café llamada "Café Cubanito" que se encontraba en la Av. Loja, este café provenía de Zaruma perteneciente a la ciudad de Loja y hoy forma parte de las delicias gastronómicas que tiene nuestra ciudad.

Don Gerardo Ortiz fue una persona con visión y objetividad, donde se dio cuenta que para seguir surgiendo dentro del comercio decide emprender otra idea de negocio que fue el de expandir su tienda implementando la venta de materia prima y accesorios para la elaboración de zapatos.

A mediados de los años 70 sus hijos Ángel, Patricio y Rosa Ortiz Cornejo dan un giro importante dentro del negocio familiar con ello abren la primera tienda de abarrotes en las calles General Torres y Tarqui y es ahí en donde los hermanos Ortiz incursionan en la industria química y abren la fábrica llamada ADHEPLAST, ubicada en el parque industrial donde producen pegamentos y plásticos.

Los hermanos Ortiz se unen y dan apertura al grupo Gerardo Ortiz & Hijos CIA. Ltda. que en la actualidad se conoce como Grupo Go, donde inician sus actividades a principios de los años 90 en un local comercial que se encuentra en la calle Huayna Cápac, al transcurrir los años este grupo crea los primeros centros comerciales de la ciudad de Cuenca, en el año 2000 con la apertura de Coral Centro ubicado en la Av. de las Américas, en el año 2004 se expanden abriendo su tercer centro comercial dentro del Mall del Río, viendo la acogida de la ciudadanía al acudir a sus centros comerciales los directivos del Grupo Ortiz, realizan un estudio para incrementar un nuevo Coral Hipermercados en el centro comercial Monay Shopping en el año 2009, al pasar los años las oficinas y alguna de las bodegas que se encontraban en el Coral Centro de las Américas resultaron pequeñas, por lo cual el Grupo Ortiz, deciden invertir en un espacio adecuado para el funcionamiento de las mismas, ubicado en Racar en donde no solo funciona la parte administrativa sino también apertura un centro comercial llamado Racar Plaza en el año 2014.

En el año 2016 se ve la necesidad de abrir un nuevo centro comercial ubicado en la av. Remigio Crespo y Santa Cruz a 300 metros del redondel de los Tótems, dándole un realce al sector, este centro comercial tiene una superficie de 35.000 metros cuadrados,

los cuales 6.000 metros fueron destinados para Coral Hipermercados Batán, contando con un parqueadero de 3 subsuelos que tiene un espacio para 500 autos exclusivo para los clientes y se invirtió acerca de 12 millones de dólares, esta construcción se demoró alrededor de 2 años, abarcando 50 locales comerciales entre los cuales están marcas nacionales e internacionales, un patio de comidas exquisito y además contando con una de las salas más grandes de la ciudad.

Coral Hipermercados Batan Shopping, se encuentra en un punto estratégico de la ciudad, en donde las personas acuden con mayor facilidad a realizar sus compras tanto de supermercado, juguetería, electrodomésticos, hogar, textiles, panadería, perfumería, papelería, bisutería, Ferretería entre otros. Convirtiéndose en unas de las cadenas más grandes de la ciudad.

No obstante, el progreso de este grupo va cada día en aumento, a nivel local y nacional con sus proyectos realizados en las ciudades de Guayaquil y Manta finalizando el año 2020 con la apertura de un nuevo coral hipermercados express en la provincia de Manabí. (Archivos, Batán Shopping)

Fotografía # 1: Centro Comercial Batan Shopping.



Fuente: Elaboración Propia

1.1.2. Misión empresarial

Coral Hipermercados Batán Shopping como parte del grupo Gerardo Ortiz es una institución dedicada a la comercialización de productos con más de 60 años en el mercado teniendo como finalidad satisfacer sus necesidades, brindando calidad y servicio con atención personalizada. (Archivos, Batán Shopping).

1.1.3. Visión empresarial

El objetivo de Coral Hipermercados Batan Shopping es ser proveedor de productos con mayor surtido para nuestros clientes. (Archivos, Batán Shopping).

Fotografía # 2: Coral Hipermercados Batan Shopping.



Fuente: Elaboración Propia

1.1.4. Valores organizacionales

Responsabilidad: Este valor es uno de los más importantes dentro de Coral Hipermercados Batán Shopping ya que tanto directivos y empleados logran cumplir con todas las metas propuestas teniendo en cuenta los deberes y obligaciones que deben cumplir cada uno de ellos, para así lograr que este negocio sea fiable y exitoso.

Honestidad: Esta es una de las palabras primordiales con la que se debe contar cada uno de los trabajadores que conforman la organización, siendo leales y comprometidos para no perjudicar de ninguna forma a la institución.

Respeto: Dentro de la empresa se tiene que manejar una relación de cordialidad entre todos sus trabajadores, sin hacer discriminación alguna para así poder contar con un ambiente laboral más acogedor.

Solidaridad: Las personas que laboran dentro de la institución deben ser amables entre sí y tener sobre todo un apoyo incondicional entre ellos.

Servicio: La empresa cuenta con un servicio de alta calidad, ya que todos sus empleados son capacitados debidamente para brindar asesorías y ayuda de excelencia a todos sus clientes.

Cooperación: Los trabajadores de la empresa deben colaborar en grupo cuando se requiera para así lograr objetivos sin buscar una competencia personal sino obtener una ganancia productiva para la empresa. (Archivos, Batán Shopping).

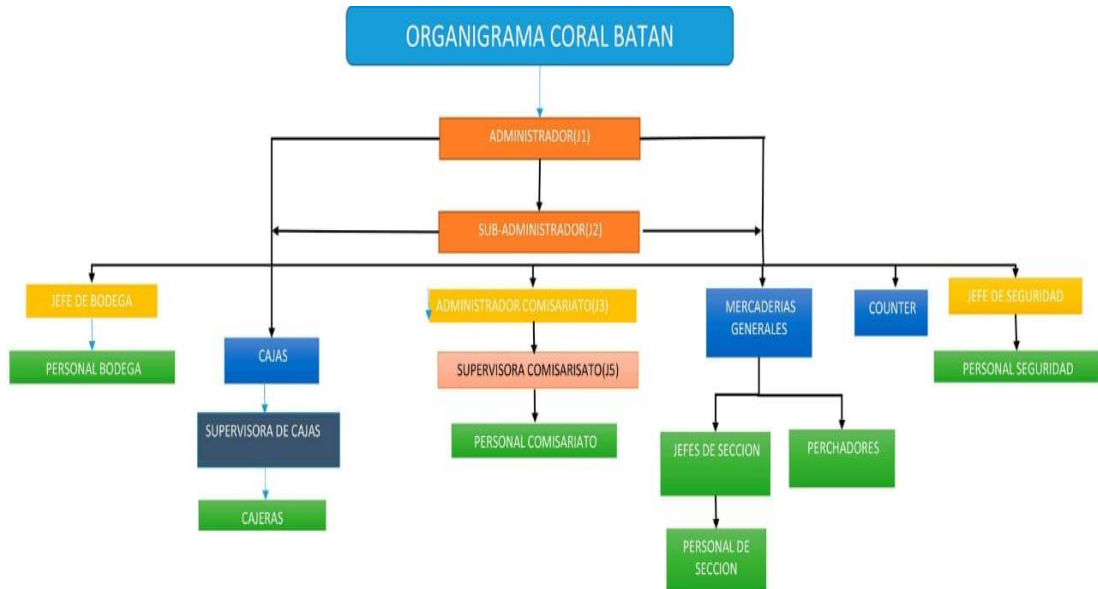
Fotografía # 3: Interior Coral Hipermercados Batán Shopping.



Fuente: Elaboración Propia

1.1.5. Estructura Organizacional de la Empresa

Ilustración # 1: Organigrama Empresarial



Fuente: (Archivos, Batán Shopping).

A continuación, se detallará de forma precisa las funciones del personal que conforman el organigrama de Coral Hipermercados Batán Shopping.

Administrador: Es el encargado de administrar todos los departamentos y personal encargado de cada área, es quien toma las decisiones y hace cumplir las metas.

Sub Administrador: Suplanta al administrador general cuando este se encuentre, además coordina con la dirección general para asignar funciones al personal.

Jefe de Bodega: Es quien supervisa las actividades a realizarse dentro de su área, ya sea adquisiciones y logística, cumpliendo con su labor principal que es el de estar al tanto del aprovisionamiento de materiales.

Personal de Bodega: Son los encargados de realizar dichas tareas que son proporcionadas por el jefe de bodega.

Supervisora de Cajas: La función principal es de supervisar, controlar y verificar que todas las transacciones que los cajeros realicen sean de forma adecuada, y sobre todo que el cuadro de caja esté realizado correctamente al finalizar el día de trabajo.

Cajeras: La función principal es el cuadro de caja y sobre todo el brindar un servicio de calidad a los clientes indicándoles que tienen varias opciones de realizar su pago al momento de cobrar por los productos adquiridos.

Administrador Comisariato: Su labor es de coordinar con el administrador general las estrategias que se irán a utilizar, asigna tareas a su supervisor y controla cada cierto tiempo que todos los productos nuevos estén exhibidos de forma correcta en las perchas.

Supervisora Comisariato: Es quien supervisa el correcto manejo de la mercadería, controla el stock de estos, asigna tareas con las cuales se podrá tener un mejor funcionamiento en el área.

Personal Comisariato: Realizan todas las tareas designadas por sus superiores, como realizar el control de los productos caducados, rotación de productos, colocación de precios en estantes.

Jefe de sección: Son los encargados de supervisar cada área de acuerdo con las especificaciones planteadas para cada sección y hacer cumplir con las actividades que se deben realizar en cada área.

Personal de sección: Controlan todo lo relacionado al inventario y todo lo que se tiene en stock, dan seguimiento a los productos que más rotación tienen.

Per chadores: La función de estos trabajadores es de ir ordenando de manera correcta los productos, dando aseo a los stands y pisos de cada área en específico.

Counter: Realizan atención al cliente, brindando información acerca de lo que el cliente solicite, también son los encargados de receptar documentos de clientes para que ellos obtengan crédito directo con la empresa.

Jefe de Seguridad: Es el encargado de la seguridad total de la empresa, es quien verifica de manera minuciosa todos los movimientos que se realizan fuera y dentro de la institución brindando así mayor seguridad y confianza tanto a clientes como al personal.

Personal de Seguridad: Brinda protección y vigilancia a toda la institución según las reglas que dispongan sus superiores llevando todos los registros y prevenciones rigurosas que sean necesarias. (Archivos, Batán Shopping).

1.2. Marco teórico

En el siguiente apartado se procede a realizar una recopilación los principales conceptos y definiciones acerca del clima laboral, su importancia, características y herramientas de aplicación que servirá como soporte teórico necesario para llevar a cabo esta investigación.

1.2.1. Clima laboral

El clima laboral comenzó a tener importancia alrededor de los años 60. Lewin (1951) citado en Bernal et al. (2015) fue pionero en estudiar el tema y determinó la relevancia del clima o ambiente social donde se desenvuelve una persona y cómo este influye en su comportamiento. En ese sentido, el autor expresa que el comportamiento de una persona en su trabajo no depende únicamente de sus actitudes y aptitudes personales, sino que, depende también de la forma en que se relaciona con el clima laboral y los elementos que componen la organización.

Poco después, Gellerman (1960) citado en Bernal et al. (2015) introduce por primera vez el término “Clima Laboral” dentro de la psicología organizacional, poniendo énfasis en el conflicto presente entre el empleado y el empleador en términos de necesidades, dado que la autorrealización individual del trabajador no siempre puede coincidir con las metas y objetivos institucionales.

Más adelante, James y Jones (1974) citado en Bernal et al. (2015) presentan otra definición de clima laboral, considerando a este concepto como parte de uno más grande denominado “Clima Psicológico”, ya que, se encuentra vinculado directamente con las motivaciones y conductas de los trabajadores.

Posteriormente, otros autores como Flippo (1984) citado en Bernal et al. (2015) manifiestan, mediante sus investigaciones, que el clima laboral es la percepción que tiene el individuo de la organización en la que labora y la opinión que se haya formado de la empresa en cuestiones organizativas (estructura y retribución), de recursos humanos (soporte y atención) y culturales (apertura). Dicho de otro modo, un conglomerado de factores que se relacionan entre sí que desarman de una manera más compleja el significado inicial que le dieron los primeros autores que hablaron del clima laboral.

En definitiva, conforme han pasado los años, se ha ido indagando más en la conceptualización y definición del clima laboral, volviéndose más complejo y ofreciendo una amplia gama de definiciones igualmente aceptadas en función de los métodos utilizados por los autores que han investigado del tema.

Según Cuadra et al. (2012), en la actualidad, se conoce como clima laboral a las percepciones que el trabajador tiene con la empresa, organización o compañía donde labora en relación a su entorno, estructura, apoyo, apertura, méritos y recompensas que influyen en el desempeño laboral del mismo.

En igual sentido, Olaz (2013), entiende al clima laboral como el ambiente en el que las personas ejercen su trabajo, además, este impacta de manera representativa en el comportamiento del empleado en relación a la productividad, eficiencia, eficacia y creatividad con la que desempeña sus funciones establecidas dentro de cargo.

Complementando lo anterior, Gonçalves (2000) dice que el clima organizacional o laboral es una dimensión relacionada a la vida laboral y tiene un gran impacto en el desarrollo del talento humano y productividad dentro de una sociedad.

Finalmente, Brunet (2011) establece que el clima laboral hace referencia a una serie de características de la organización y del trabajador que se constituyen bajo una cierta configuración. Además, expresa que es un componente multidimensional de factores, al igual que el clima atmosférico y puede desmontarse en términos de estructura organizacional, modalidades de comunicación, tamaño de la empresa y modos de liderazgo.

Gonçalves (2000) citado en Brunet (2011) considera importante resaltar los siguientes términos para entender mejor el concepto:

- ✓ El clima laboral hace referencia a las características del ambiente donde se labora.
- ✓ Dichas características interactúan de manera directa e indirecta con los trabajadores y su desempeño.
- ✓ Es una variable que se desarrolla dependiendo del comportamiento del trabajador y el entorno organizacional.
- ✓ El clima laboral afecta el comportamiento del trabajador.
- ✓ Se diferencia entre una organización y otra. Incluso de un área de la misma empresa a otra.

Por otro lado, Brunet (2011) complementa la información con lo siguiente:

- ✓ El clima laboral es un factor determinante directo del comportamiento del trabajador porque se relaciona con las actitudes y expectativas del mismo.
- ✓ Puede ser complicado definirlo con palabras, pero es fácil de identificar sus resultados.
- ✓ Está basado en las particularidades de la realidad exterior y cómo las percibe el empleado y la organización.
- ✓ Sus factores pueden cambiar pero el clima puede continuar igual.
- ✓ Puede cambiar a corto plazo, pero no si hay factores culturales de por medio.

1.2.2 Motivación y liderazgo de clima organizacional

En el siguiente apartado se procede a desarrollar los conceptos de motivación y liderazgo como elementos fundamentales que interactúan directamente con el clima organizacional.

1.2.2.1. Motivación de clima organizacional

Para comprender la motivación de una persona en el ambiente organizacional, existen varias teorías, siendo las principales las de Maslow, Herzberg y McClelland. Se procede a resumir los aspectos más importantes en la Tabla 1.

Tabla # 1: Teorías de la motivación

| Maslow | Herzberg | McClelland |
|---|--|--|
| Pirámide o jerarquía de necesidades 1. Básicas - Fisiológicas - Seguridad - Amor y pertenencia - Estima 2. De crecimiento - Autorrealización | Factores de mantenimiento 1. De mantenimiento e higiene - Condiciones de trabajo - Salario - Supervisión - Relaciones interpersonales - Administración 2. De motivación - Realización - Reconocimiento - Trabajo en sí - Progreso | <ul style="list-style-type: none">• Poder• Afiliación• Logro |

Fuente: (Münch, 2011)

Elaborado por: Autoras.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow establece que las motivaciones dependen de la satisfacción de 5 tipos de necesidades en un orden jerárquico, en torno a que, si la primera necesidad no es satisfecha, impacta directamente en la motivación de la persona. Además, la teoría considera que, para lograr la motivación de los trabajadores, las organizaciones deben proveer de las condiciones óptimas para satisfacer estas necesidades a través del desempeño de sus roles en el trabajo.

En cambio, la teoría de la motivación e higiene de Herzberg determina que existen 2 factores que interactúan con la satisfacción laboral, los de motivación y los extremos o de higiene. Esta teoría considera que los factores de higiene se vinculan directamente con las condiciones físicas del trabajo, relaciones interpersonales y la seguridad. De

igual manera, los factores motivacionales se relacionan al reconocimiento y progreso. Herzberg acentúa que la relación del trabajo con la motivación crece en función de los siguientes aspectos:

- ✓ Oportunidades de crecer como persona
- ✓ Oportunidades de ascender
- ✓ Responsabilidad y logros

Finalmente, McClelland considera en su teoría que la motivación, en el ambiente laboral, se encuentra relacionada con las necesidades personales y la priorización de algunas por encima de otras en cada persona. Tanto el poder, la afiliación y el logro, son necesidades individuales y para que una persona se encuentre motivada, debería ser ubicada en los cargos donde satisfaga la necesidad que más predomine según su perfil psicológico.

1.2.2.2. Liderazgo de clima organizacional

Münch (2011) define al liderazgo dentro del clima organizacional como la habilidad de guiar a los participantes o colaboradores de un grupo constituido hacia el cumplimiento de una misión, visión u objetivo. Por otra parte, también se puede considerar liderazgo al nivel de autoridad y potestad que tiene un individuo para dirigir a una comunidad de personas.

Según Brunet (2011) existe una diferenciación entre conceptos sobre liderazgo, líder y estilo de liderazgo. Por motivo de que, no le sirve de mucho a una organización mantener grandes cantidades de recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos si los directivos no poseen los conocimientos, aptitudes o capacidad para administrar estos recursos y alcanzar los objetivos institucionales con productividad y calidad.

Para Ramos (2012) el líder es la persona que presenta aptitudes para alentar, escuchar, guiar y enseñar que consigue que su equipo desarrolle todas las actividades que se les han asignado bajo su mando. Cabe recalcar que, un líder se diferencia de un jefe, ya que los individuos bajo su mando no solo reconocen la autoridad de su puesto; por

encima de ellos en la jerarquía organizacional, sino que, inspira confianza y respeto por los conocimientos, habilidades y competencias que posee para dirigir la empresa.

En el mismo sentido, también hay que diferenciar el concepto de líderes y directivos. Se conoce como directivos a los individuos dentro de una organización que, por razones específicas, se les ha otorgado potestad para dirigir. Es muy importante considerar que el éxito de las operaciones y acciones de un directivo no solo depende de sus conocimientos innatos, si no de la habilidad que él posea para adaptarse a su nuevo rol y desarrollar características de liderazgo. Cualquier directivo o jefe está en la obligación moral de desarrollarlas si desea ejercer sus actividades de manera eficiente y eficaz.

El estilo de liderazgo o dirección se refiere completamente al conjunto de las cualidades y técnicas acompañadas de factores personales, como la personalidad y actitud de una persona, que dan como resultado el tipo de liderazgo que ejerce una persona sobre sus subordinados. No todos los individuos poseen o pueden desarrollar un estilo del liderazgo estándar, sino en función de variables innatas y adquiridas se forma su estilo de dirección. (Münch, 2011)

Por otro lado, autores como Cuadra & Veloso (2007), recopilando investigaciones como las de (Berson y Liton, 2005) y (Zohar y Luria, 2004), plantean una correlación significativa entre el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción laboral. Determinado que estos son representativos en la eficiencia con la que se cumplen los objetivos institucionales.

1.2.3 Importancia del clima laboral

Llevar a cabo un diagnóstico del clima laboral es indispensable dentro de cualquier entidad, ya que fomenta la eficiente gestión del capital humano dentro de una empresa, siendo un factor determinante en la mejora de resultados (Cuadra, Fuentes, Madueño, & Veloso, 2012).

En el mismo sentido, la gestión del clima organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, ya que, el mantenimiento de la calidad

asistencial está vinculado al clima organizacional, es así que al no contar con un clima organizacional que reúna las condiciones que satisfagan las expectativas del personal que labora en una organización puede dar lugar a que exista desmotivación en los empleados, deterioro de las relaciones interpersonales, falta de iniciativa, poca creatividad y colaboración, apatía al trabajo, inestabilidad emocional, pérdida de valores éticos y morales, entre otros (Gómez, 2019).

1.2.4. Dimensiones del clima organizacional

Según García, Melgara, Centeno, & De los Ángeles (2016) las dimensiones del clima laboral son características que se relacionan directamente en el comportamiento de los miembros de una organización y que pueden llegar a ser medibles.

En el mismo sentido, Goleman, Boyatzis, & McKee (2016) comenta que el clima organizacional es una estructura donde múltiples variables se ven involucradas. Variables como el contexto social en que se encuentra la entidad, la estructura organizacional, las condiciones físicas en el que se desarrolla el trabajo, las normas vigentes, los valores con los que se labora, las percepciones que los individuos tienen de ellos mismos y los demás, los niveles de autoridad, estilos de liderazgo y dirección, entre las más representativas.

Por otro lado, González (2010) expone que las percepciones que representan al clima organizacional tienen origen en variables como el liderazgo; es decir, mediante qué tipos de supervisión se llevan a cabo los procedimientos, la estructura organizacional, la repartición de actividades y aspectos económicos que influyen en la motivación del personal.

Todas las variables citadas anteriormente son consideradas las dimensiones más importantes que determinan el comportamiento laboral de los empleados dentro de una empresa. (Chiavenato, 2011). El análisis de estas dimensiones ha dado paso a la construcción de herramientas valiosas para el diagnóstico del clima organizacional que se utilizan hasta ahora.

Con base a lo expuesto anteriormente, se exponen varias herramientas en torno a medir el clima organizacional en las empresas. A continuación, se realizará una revisión literaria de algunas propuestas de autores relevantes en el tema.

1.2.4.1. Likert

El modelo propuesto por el Likert (1968) citado en Bernal et al. (2015), sostiene que las características conductuales de los empleados pueden verse condicionadas por las percepciones que existen con respecto al comportamiento administrativo y las condiciones en las que se ejerce el trabajo y sus elementos. Según su teoría, se presentan tres tipos de variables que se relacionan en la percepción de cada trabajador respecto al clima laboral:

- ✓ Variables explicativas o causales: donde se engloban aspectos como la estructura organizacional, decisiones, actitudes, competencia y normativa. Indican el sentido en el que las empresas crecen y obtienen mejores resultados.
- ✓ Variables intermedias: son las que componen los procesos y actividades de la entidad, donde se analizan variables como el rendimiento, comunicación, motivación y toma de decisiones.
- ✓ Variables finales: se enfocan a establecer resultados, donde se consideran aspectos como la productividad, pérdidas o ganancias con respecto al comportamiento de variables explicativas o intermedias.

El autor expone un cuestionario de 8 dimensiones para medir el clima laboral.

Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: Este factor está relacionado con el proceso de mejora continua que debe existir en una organización. Buscando siempre adaptarse a los cambios que puedan darse a nivel interno y externo de la entidad.

En el mismo sentido, la inclusión de nuevas tecnologías es fundamental cuando la empresa alcanza un nivel demasiado alto donde requiere de manera obligatoria la sistematización de procesos para alcanzar niveles altos de productividad.

Las características de los procesos de control: Se relaciona con el desempeño de las actividades de supervisión y control de manera paulatina en todas las instancias de la empresa.

Las características de los procesos de planificación: Esta dimensión considera la forma cómo la gerencia de cada área de la organización planifica el cumplimiento de objetivos y metas, además de las acciones a realizar para cumplirlos.

Las características de los procesos de toma de decisiones: Hace referencia a los procesos de acceso a la información suficiente y adecuada que sirva de sustento para la toma de decisiones. Además, se relaciona con el reparto de funciones a realizar según los niveles jerárquicos de la organización.

Las características de los procesos de influencia: Esta dimensión establece la importancia de conocer de mejor manera la relación jefe/subordinado al establecer políticas de cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Esto se debe a que existe un efecto cadena donde el cumplimiento de objetivos individuales contribuye al cumplimiento de objetivos más grandes.

Las características de los procesos de comunicación: Tiene que ver con los tipos de comunicación de la empresa y los métodos utilizados para ejercerlos. Además, la comunicación organizacional o comunicación interna es considerada una parte integral de las empresas, ya que una empresa es un sistema económico-social.

Por otro lado, los medios de comunicación son las herramientas por las cuales se expresa la comunicación y cumplen un papel importante en la interacción con el clima organizacional, ya que, la eficiencia en el uso de estos medios representa la creación de nuevas formas de relación y acción en la empresa, nuevas maneras de relacionarse entre empleados y jefes.

En la actualidad, los medios de comunicación no necesariamente necesitan el contacto cara a cara u ocupar el mismo lugar físico, debido al avance en la tecnología y la evolución de los medios audiovisuales y virtuales a los que se puede acceder sin mayor problema.

Las características de las fuerzas motivacionales: Las fuerzas motivacionales se relacionan con los factores afectivos, conductuales y cognitivos. Características como

la persistencia y empeño que posee una persona son elementos motivacionales que dan como resultado actitudes de responsabilidad, productividad personal, dedicación en la realización de actividades dentro de su puesto de trabajo.

En el mismo sentido, la motivación personal (nivel individual) fomenta a la motivación organizacional (nivel organizacional). Por este motivo, el clima laboral se relaciona con el nivel de motivación de sus trabajadores. A razón de que, cuando es alta, el clima organizacional incrementa, lo que da como resultado satisfacción, colaboración, interés, etc. Por otro lado, cuando la motivación es baja; producida por limitaciones o frustración en la satisfacción de necesidades individuales de los individuos, el clima laboral procede a bajar, desembocando en desinterés, estados de agresividad, depresión e inconformidad y otras características negativas.

Los métodos de mando: Son los métodos o estilos de liderazgo que se utilizan dentro la empresa para influir en los trabajadores y su desempeño.

Como dato complementario al autor, según Goleman, Boyatzis, & McKee (2016) existen 6 estilos de liderazgo:

- ✓ Democrático: siempre busca la opinión y voto de los trabajadores.
- ✓ Afiliativo: busca la armonía en el equipo, gira en torno a las personas, incluso por encima de las tareas y responsabilidades.
- ✓ Orientativo: motiva el compromiso de los trabajadores a futuro con una visión a corto y largo plazo de los objetivos y metas.
- ✓ Formativo: fomenta el desarrollo del talento de los trabajadores.
- ✓ Ejemplar: motiva a los colaboradores a dar lo mejor de ellos al momento de realizar cualquier actividad, esperando que sea el trabajador quién destaque más de lo que espera el propio líder de él.

Al examinar las propuestas expuestas previamente, se ha llegado a la conclusión de que existen varios enfoques en base a diversos autores con respecto a modelos de medición del clima organizacional, conceptos fundamentales y características. Adicionalmente, se observa similitudes en sus investigaciones, especialmente al coincidir en dimensiones como recompensa, apoyo, normativa, identidad, conflicto,

estructura y responsabilidad. En función de las necesidades de las organizaciones, se deberá optar por elegir el modelo que más afinidad presente

1.2.4.2 Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) citado en Bernal et al. (2015), presentan un modelo de medición del clima organizacional tomando en cuenta la teoría de la motivación de McClelland, con el objetivo de dar a conocer las interpretaciones con las que ellos comprendían el comportamiento de los individuos. Ellos expresan que factores como las prácticas de la dirección, estructura organizacional, liderazgo, entre otros, son responsables de originar las percepciones del clima laboral que después tienen impacto en variables como la productividad, adaptación, y rotación del personal; los autores proponen un cuestionario basado en 9 dimensiones para el clima laboral.

Estructura: Percepción de las responsabilidades que posee un trabajador de la entidad en relación a las reglas y políticas institucionales. Esta variable puede ser cambiante durante todo el periodo de vida de la organización, ya que la estructura inicial, conforme la empresa continúa creciendo, se va adaptando a su nueva modalidad.

En la mayoría de los casos, el crecimiento de la empresa hace que actividades que anteriormente no se necesitaban demasiados recursos materiales, humanos o tecnológicos, ahora sí los necesiten. Es aquí, donde los líderes de las organizaciones deben estar en constante observación.

Responsabilidad individual: Es el sentimiento de autonomía o de sentirse su propio jefe que poseen los trabajadores al momento de realizar las actividades dentro de la empresa. Este factor es importante, ya que, el trabajador debe supervisarse a sí mismo, en torno a sus desafíos y compromiso para alcanzar los resultados.

Recompensa: Se relaciona con la percepción de los trabajadores sobre la retribución que reciben por parte de la organización por todo el trabajo realizado. Dentro de esta dimensión no solo se da importancia al salario justo establecido por la empresa, sino a los incentivos adicionales que se otorgan al trabajador a premio por un buen trabajo realizado. Los incentivos no necesariamente deben ser monetarios.

Desafío: Es la percepción del nivel de riesgo o reto que presentan los colaboradores de una organización al ejercer sus actividades para cumplir con las metas institucionales. Por otro lado, también se enfoca en el control que ejercen los individuos de la empresa sobre los riesgos asociados a los bienes, servicios y producción para cumplir con los objetivos de la organización.

Relaciones: Es el vínculo que poseen las personas dentro de la empresa, que habitualmente interactúan mediante procesos comunicacionales de manera natural, por motivo de que están en la obligación de relacionarse desde el primer instante que se vinculan a la organización para comprender las actividades, procesos y roles bajo los que desarrollarán derechos, condiciones y responsabilidades.

Cooperación: Esta dimensión se relaciona con el sentimiento de equipo que poseen los colaboradores dentro de la empresa. Se centra específicamente en el apoyo oportuno a uno o varios miembros de la empresa cuando presenten inconvenientes que afectan el cumplimiento de una actividad u objetivo institucional.

Estándares: Hace referencia al conocimiento que tienen los trabajadores sobre los parámetros existentes en torno al rendimiento, exigencias, justicia y responsabilidad de las políticas formales e informales de la organización.

Conflictos: El conflicto es la situación en la que dos o más individuos entran en desacuerdo u oposición debido a la discrepancia en ideas, intereses, necesidad y deseos que son incompatibles con el pensar de otra persona.

En el conflicto existen factores muy importantes que intervienen, como las emociones y los sentimientos. Además, el conflicto puede impactar en la relación de dos partes dependiendo de cómo haya sido el proceso de resolución.

Además, el conflicto se puede originar por dos aspectos importantes:

- ✓ La percepción que tienen las personas implicadas en el conflicto de que sus intereses han sido afectados.

- ✓ Los objetivos incompatibles entre ambas partes en relación a las metas colectivas de la empresa.

Identidad: Es la percepción que tienen los trabajadores de sentirse parte de la organización. El concepto de identidad se puede clasificar en varias categorías según el enfoque mediante el que se analice.

1.2.4.3. Pritchard y Karasick

De acuerdo con Pritchard y Karasick (1968) citado en Bernal et al. (2015) analizan en su modelo el clima laboral como una característica permanente resultando del comportamiento de las personas dentro de una empresa, políticas de los altos directivos y satisfacción laboral individual del personal.

Los autores plantean una herramienta de cuestionario de 11 dimensiones para la medición del clima organizacional.

Motivación: La motivación es el grado en que los individuos notan que la organización incentiva el buen desempeño de sus actividades; esto conlleva que los trabajadores generen mayor compromiso con sus puestos por la relación trabajo-recompensa.

Estatus: Abarca la estructura en la que se delegan los cargos de responsabilidad en la empresa para la toma de decisiones que involucran a todos los miembros de la institución. Por otro lado, también hace referencia a la jerarquía (superiores/subordinados) y la importancia que la empresa le da a estas diferencias.

Relaciones sociales o comunicación: Es la conexión que tienen los empleados con sus iguales o superiores para hacerse escuchar dentro de la empresa. Además, los autores consideran que es un factor importante para mantener el clima laboral. Ante cualquier variación o cambio que se presente dentro de la empresa, es relevante que se pueda comunicar a los trabajadores para evitar conflictos, equivocaciones, pérdida de tiempo y, en el peor de los casos, violentos o tóxicos.

La comunicación es indispensable dentro de todos los niveles de la organización para construir vínculos fuertes de confianza y lealtad. La mala difusión de la información

provocada por falencias en la comunicación de las empresas genera desconfianza. De igual manera, si el trabajador confía en todo lo que le dice el líder, existe más posibilidad de que el empleado difunda la información con su círculo más cercano.

Conflicto y cooperación: Se refiere a la disparidad de ideas y criterios en relación a una actividad, acción o responsabilidad que ejerce un miembro de la empresa.

La cooperación se relaciona con la manera en cómo se resuelven los conflictos a pesar del diferente criterio de los miembros de la organización.

Confort: El confort hace referencia a las disposiciones de un espacio físico cómodo y libre para ejercer las actividades del trabajador e interactuar con los demás individuos de la organización.

En el mismo sentido, los autores expresan que el confort es como se siente el colaborador con el espacio destinado para ejercer sus funciones que va desde el color de las paredes, las instalaciones, la temperatura, la higiene que proporciona la misma.

Por otro lado, esta dimensión también puede relacionarse con la seguridad que le proporcione la empresa a los trabajadores. Motivo por el cual, si esta variable se encuentra controlada dentro de una organización, el riesgo psicosocial que percibe el trabajador es menor, por lo que no genera conflicto con el desarrollo de su rol en el trabajo.

Estructura: La dimensión de la estructura se relaciona con el criterio personal que poseen los trabajadores de la manera cómo se encuentra estructurada las normas, las actividades y procedimientos dentro de la empresa.

Identidad: Hace referencia a la independencia del individuo de una organización y la percepción que posee sobre su estado actual en la empresa, respecto a las funciones, cargo o responsabilidades que posee.

Innovación: La innovación se relaciona con la creación de nuevos componentes, herramientas y estrategias que satisfagan necesidades importantes dentro de la

empresa. Ya sea, en la manera de realizar las actividades o en la relación entre los trabajadores.

Asimismo, la innovación se relaciona con la acción de cambio que se da en la organización proyectado a través de mejores condiciones en el entorno laboral y en los procedimientos de las tareas, a su vez que incentiva a nuevas ideas que aportan al avance de la productividad. Por otro lado, un clima laboral positivo refuerza la innovación, pues influye en la motivación y la creatividad de los empleados. Además, el autor expresa que se encuentran dos dimensiones interesantes para el mejoramiento de las organizaciones que desean ser competitivas: la orientación al servicio y el clima de innovación.

Remuneración: Se conoce como la retribución del servicio o trabajo prestado por el empleado a la institución. Dentro de esta dimensión, también se considera el método por el cual los individuos de la empresa son remunerados.

Apoyo: En esta dimensión se considera todo tipo de apoyo que la institución brinde a sus empleados para solventar problemas relacionados con su trabajo o en problemas externos a la empresa que pudiesen afectar el desempeño laboral del individuo.

Rendimiento: Es el vínculo existente entre el trabajo bien realizado por parte del empleado y la remuneración conforme a sus habilidades y capacidades. Además, dentro de este punto se considera la manera cómo la institución gestiona y recompensa el trabajo bien hecho.

1.2.5. Tipo de clima organizacional

Según Likert (1968) citado en Bernal et al. (2015) expresa en su teoría de los sistemas, que existen dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subcategorías. A continuación, se procede a detallar:

1.2.5.1. Clima de tipo autoritario: Sistema I – Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

1.2.5.2. Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

1.2.5.3. Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

1.2.5.4. Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Capítulo 2

2. Diagnóstico de clima laboral

Introducción

En el siguiente capítulo se encontrará información clave sobre la metodología, herramientas, aplicación y resultados, con el propósito de determinar el clima organizacional dentro de la empresa Coral Hipermercados Batán Shopping, en donde se realizara el análisis cuantitativo mediante la aplicación de la herramienta que es una encuesta, para así lograr obtener datos exactos a través del análisis de las nueve dimensiones, con el objetivo de verificar cómo los colaboradores sienten el ambiente de trabajo y con estas respuestas determinar las relaciones que tiene los empleados con los directivos de la empresa, para ello, se realizara una tabulación mediante el programa de Excel el cual proporcionara datos verídicos para poder realizar el análisis pertinente y realizar una propuesta de plan de mejora o reforzamiento en las áreas que se requieran.

2.1. Metodología para diagnóstico del clima laboral

Después de realizar un análisis profundo de varias herramientas del diagnóstico de clima organizacional con los encargados de Talento Humano de la empresa, se llegó a la conclusión que la opción más viable para determinar el tipo de clima laboral que tiene Coral Hipermercados Batan Shopping es la metodología de Litwin y Stringer.

2.1.1. Herramientas, aplicación y resultados

Este cuestionario está compuesto por 53 preguntas, las cuales están comprendidas por nueve dimensiones con las que cuenta esta herramienta las cuales están conformadas por nueve dimensiones: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad, dando resultados de acuerdo a la percepción de cada individuo.

Aplicación de la herramienta de clima organizacional.

El cuestionario se realizó a 153 personas, es decir a la totalidad de sus empleados, para su aplicación se impartió una capacitación sobre la forma de su calificación, para la aplicación de esta herramienta se tomó como base un tiempo prudente que oscilaba entre 15 a 30 minutos por encuestado, la encuesta que se realizó conto con el apoyo de la directora de Recursos Humanos de la empresa para así no interrumpir sus labores dentro de la organización.

Resultados de clima laboral

Para la tabulación de los datos se utilizó la herramienta de Excel, puesto que esta es un programa confiable que garantiza la veracidad de los resultados, luego se procedió a realizar la tabulación de todos los datos, seguido por cada dimensión y finalmente el análisis global de las nueve dimensiones, las cuales serán calificadas de la siguiente manera:

Tabla # 2: Valoración

| | |
|------------------|-----------|
| Muy desfavorable | -2,5 |
| Desfavorable | 2,5 a 2,9 |
| Favorable | 3,0 a 3,5 |
| Muy favorable | 3,6 a 4,0 |

Fuente: Elaboración propia.

Dimensión de Estructura

La dimensión de estructura esta conjuntamente adaptada con las reglas organizacionales, jerarquías, políticas, regulaciones y obligaciones, hace referencia a las normas que existe dentro de la organización, es decir todos los trámites mediante papeleos que se realizan dentro de la misma.

Tabla # 3: Cuestionario de estructura

| N.º | Pregunta |
|------------|--|
| 1 | En esta organización las tareas están claramente definidas. |
| 2 | En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas. |
| 3 | En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones. |
| 4 | Conozco claramente las políticas de esta organización. |

| | |
|----|---|
| 5 | Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización. |
| 6 | Es esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas. |
| 7 | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta). |
| 8 | Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación. |
| 9 | Es esta organización se tiene claro a quien reportar. |
| 10 | Nuestros líderes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan. |

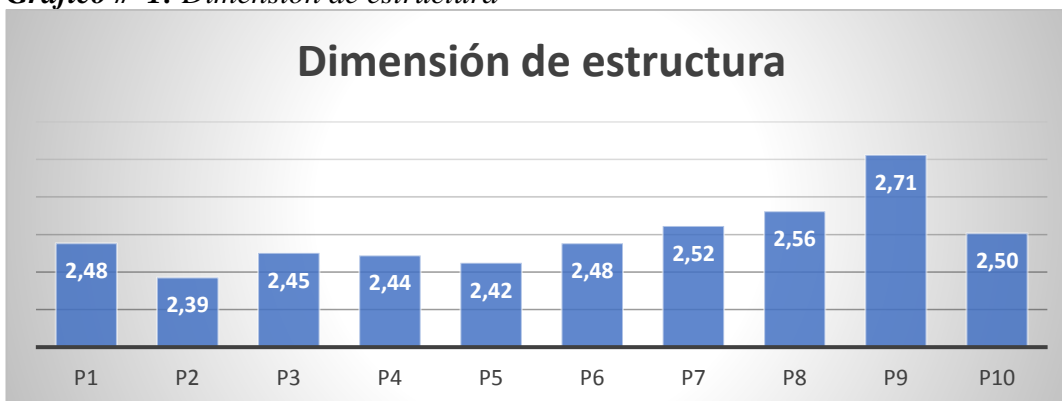
Fuente: (Litwin y stringer, 1968 citado en Hernández, Enero – junio 2018).

Tabla # 4: Promedio de estructura

| Encuestados | Estructura | | | | | | | | | | Promedio |
|-------------|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----------|
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | |
| 153 | 2,48 | 2,39 | 2,45 | 2,44 | 2,42 | 2,48 | 2,52 | 2,56 | 2,71 | 2,50 | 2,50 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico # 1: Dimensión de estructura



Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión de estructura en la pregunta 1, que esta organización las tareas están claramente definidas tiene una puntuación de 2,48 sobre 4, seguido de la pregunta 2 en esta organización las tareas están lógicamente estructuradas tiene la puntuación 2,39 sobre 4, continuando con la pregunta 3 que en esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones con un valor de 2,45 sobre 4, además en la pregunta 4 que indica que si se conoce claramente las políticas de esta organización con un valor de 2,44 sobre 4, además en la pregunta 5 donde indica si se conoce claramente la estructura organizativa de esta organización que tiene un valor de 2,42 sobre 4, en la pregunta 6 muestra que en esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas tiene un valor de 2,48 sobre 4, en la pregunta 7 el exceso de reglas, detalles

administrativos y tramites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas tiene un valor de 2,52 sobre 4, luego tenemos la pregunta 8 aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación tiene una puntuación de 2,56 sobre 4, mientras que en la pregunta 9 en esta organización se tiene claro a quien reportar con un valor de 2,71 sobre 4, y finalmente con la pregunta 10 nuestros líderes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan con un valor de 2,50 sobre 4.

Dimensión de Responsabilidad.

Esta dimensión se refiere a la percepción que tiene cada persona sobre la propia toma de decisiones que rige su trabajo, es decir como este resalta en ser su propio jefe, en tomar las decisiones por el mismo, como realizar sus obligaciones y responsabilidades formando así un vínculo entre la empresa y el empleado.

Tabla # 5: *Cuestionario de responsabilidad*

| N.º | Pregunta |
|-----|--|
| 11 | Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces. |
| 12 | A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos. |
| 13 | Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado. |
| 14 | En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo. |
| 15 | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismo. |
| 16 | En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas. |
| 17 | En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades. |

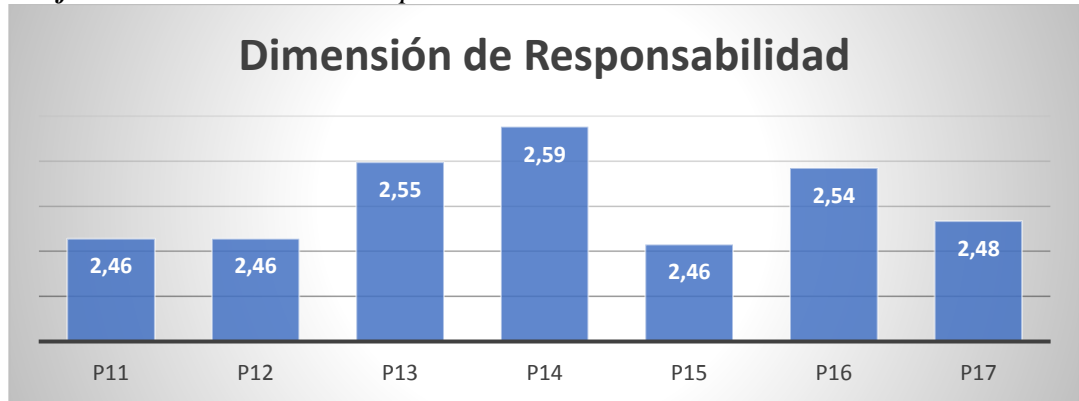
Fuente: (Litwin y stringer, 1968 citado en Hernández, Enero – junio 2018)

Tabla #6: *Promedio de responsabilidad*

| Encuestados | Estructura | | | | | | | Promedio |
|-------------|------------|------|------|------|------|------|------|----------|
| | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | |
| 153 | 2,46 | 2,46 | 2,55 | 2,59 | 2,46 | 2,54 | 2,48 | 2,50 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico # 2: Dimensión de responsabilidad



Fuentes: Elaboración propia.

En la dimensión de responsabilidad en la pregunta 11 donde dice si se desconfía mucho de los juicios individuales en esta organización, la pregunta 12 indica si a la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos, la pregunta 15 que indica si, nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismo con un valor de 2,46 sobre 4, por otra parte la pregunta 13 indica si mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado con una puntuación de 2,55 sobre 4, con relación a la pregunta 14 muestra que en esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo con un valor de 2,59 sobre 4, en seguida se tiene la pregunta 16 en donde enseña que en esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas con un valor de 2,54 sobre 4, y finalmente la pregunta 17 en esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades con un valor de 2,48 sobre 4.

Dimensión de Recompensa

Es el conocimiento que tienen los empleados sobre los premios que se puede recibir por su arduo trabajo, estos premios pueden ser monetarios o la distinción frente a todo el personal, es decir que en las empresas se utiliza más un premio que un castigo.

Tabla # 7: Cuestionario de recompensa

| N.º | Pregunta |
|-----|--|
| 18 | En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. |
| 19 | Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas |
| 20 | Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo. |
| 21 | En esta organización hay mucha crítica. |
| 22 | En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo. |
| 23 | Cuando cometo un error me sancionan. |

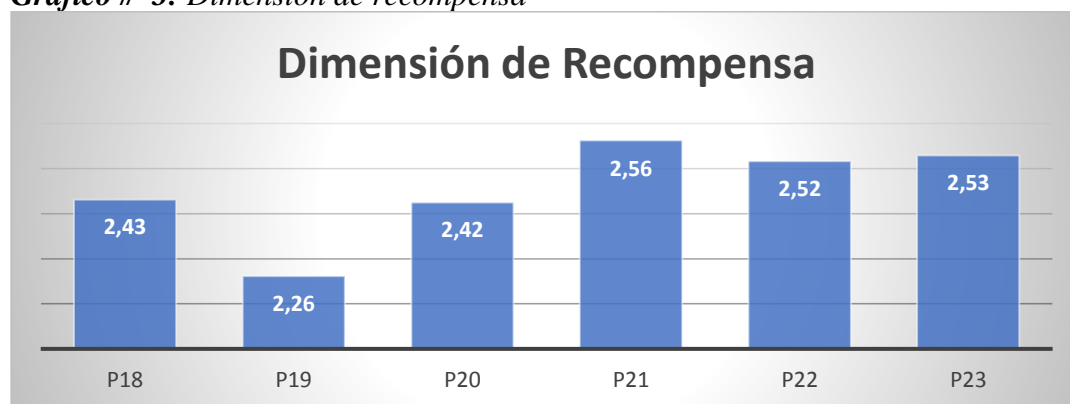
Fuente: (Litwin y stringer, 1968 citado en Hernández, Enero – junio 2018)

Tabla #8: Promedio de recompensa

| Encuestados | Estructura | | | | | | |
|-------------|------------|------|------|------|------|------|----------|
| | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | Promedio |
| 153 | 2,43 | 2,26 | 2,42 | 2,56 | 2,52 | 2,53 | 2,45 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico # 3: Dimensión de recompensa



Fuentes: Elaboración propia.

Con respecto a la dimensión de recompensa tenemos que la pregunta 18 refleja que en esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda con un valor de 2,43 sobre 4, luego se observa la pregunta 19 que muestra si las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas con un valor de 2,26 sobre 4, en seguida se pasa a la pregunta 20 aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo con un valor de 2,42 sobre 4, entonces se tiene la pregunta 21 que dice que en esta organización hay mucha crítica con un valor de 2,52 sobre 4, mientras que en la pregunta 22 en esta

organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo con un valor de 2,52 sobre 4 y finalmente la pregunta 23 manifiesta que cuando cometo un error me sancionan con un valor de 2,53 sobre 4.

Dimensión de Riesgo

Esta dimensión hace referencia a los sentimientos que tienen cada uno de los empleados sobre los retos que se debe realizar en el trabajo, es indispensable que las organizaciones creen estos retos tanto como para la gerencia y demás departamentos, si se toman en cuenta estos retos esto fomentara la motivación para así llegar a conseguir logros que beneficiaran a la organización.

Tabla # 9: Cuestionario de riesgo

| N.º | Pregunta |
|-----|---|
| 24 | En la filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas de la competencia. |
| 25 | Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos. |
| 26 | En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia |
| 27 | La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad. |
| 28 | Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea. |

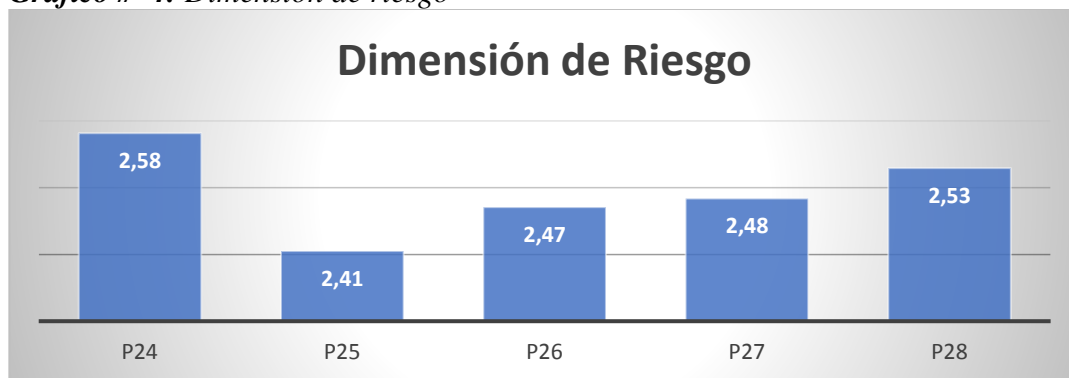
Fuente: (Litwin y stringer, 1968 citado en Hernández, Enero – junio 2018)

Tabla # 10: Promedio de riesgo

| Encuestados | Estructura | | | | | Promedio |
|-------------|------------|------|------|------|------|----------|
| | P24 | P25 | P26 | P27 | P28 | |
| 153 | 2,58 | 2,41 | 2,47 | 2,48 | 2,53 | 2,49 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico # 4: Dimensión de riesgo



Fuentes: Elaboración propia.

En la dimensión de riesgo tenemos que la pregunta 24 indica que en la filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas de la competencia con un valor de 2,58 sobre 4, en lo que respecta a la pregunta 25 muestra que esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos con un valor de 2,41 sobre 4, en cuanto a la pregunta 26 refleja que en esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia con un valor de 2,47 sobre 4, según la pregunta 27 que enseña la toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad con un valor de 2,48 sobre 4, y finalmente la pregunta 28 aquí la gerencia se arriesga por una buena idea con un valor de 2,53 sobre 4.

Dimensión de calor

La dimensión de calor indica sobre como absorbe el equipo de trabajo de la empresa un ambiente laboral agradable y amistoso entre ellos, esto se refiere a como los trabajadores logran acoplarse al brindar su ayuda y conocimiento en su lugar de trabajo y con ello resolver los problemas a presentarse siempre con respeto y de forma amable ante la situación.

Tabla # 11: Cuestionario de calor

| N.º | Pregunta |
|-----|---|
| 29 | Entre la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa. |
| 30 | Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. |
| 31 | Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización. |
| 32 | Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí. |
| 33 | Las relaciones gerencia- trabajador tienden a ser agradables. |

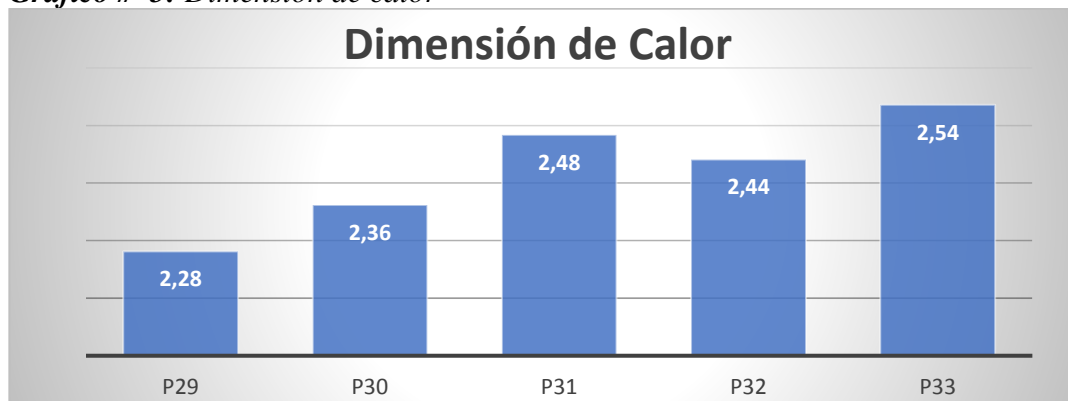
Fuente: (Litwin y stringer, 1968 citado en Hernández, Enero – junio 2018)

Tabla # 12: Promedio de calor

| Encuestados | Estructura | | | | | |
|-------------|------------|------|------|------|------|----------|
| | P29 | P30 | P31 | P32 | P33 | Promedio |
| 153 | 2,28 | 2,36 | 2,48 | 2,44 | 2,54 | 2,42 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico # 5: Dimensión de calor



Fuentes: Elaboración propia.

Con respecto a la dimensión de calor tenemos que en la pregunta 29 indica que la gente de esta organización prevalece una atmosfera amistosa con un valor de 2,28 sobre 4, de este modo la pregunta 30 muestra que en esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones con un valor de 2,36 sobre 4, por otro lado la pregunta 31 refleja que es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización con un valor de 2,48 sobre 4, entonces en la pregunta 32 en donde las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí con una puntuación de 2,44 sobre 4 y finalmente la pregunta 33 que las relaciones gerencia-trabajador tienden a ser agradables con una puntuación de 2,54 sobre 4.

Dimensión de Estándares de Desempeño

Esta dimensión enfatiza sobre las reglas de rendimiento que pone la empresa para el cumplimiento de las mismas, indicando lo importante de recibir metas implícitas y explícitas al igual que las normas de desempeño.

Tabla # 13: Cuestionario de estándares de desempeño

| N.º | Pregunta |
|-----|---|
| 34 | En esta organización se exige un rendimiento alto. |
| 35 | La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar. |
| 36 | En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal. |
| 37 | La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchara bien. |
| 38 | Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. |
| 39 | Me siento orgulloso de mi desempeño. |

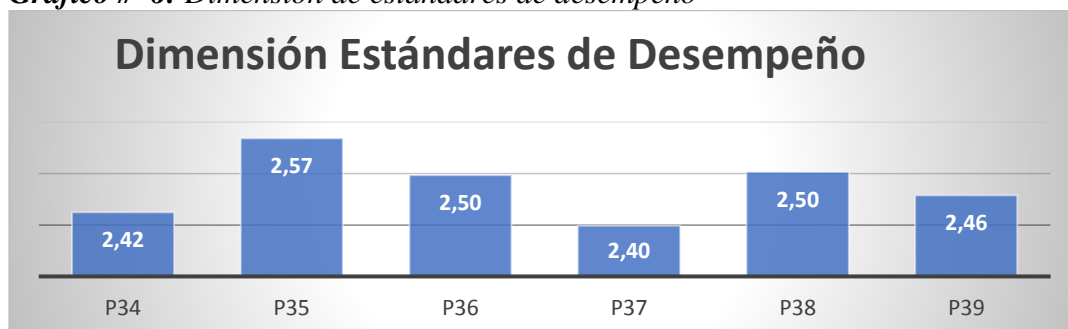
Fuente: (Litwin y stringer, 1968 citado en Hernández, Enero – junio 2018)

Tabla # 14: Promedio de estándares de desempeño

| Encuestados | Estructura | | | | | | Promedio |
|-------------|------------|------|------|------|------|------|----------|
| | P34 | P35 | P36 | P37 | P38 | P39 | |
| 153 | 2,42 | 2,57 | 2,50 | 2,40 | 2,50 | 2,46 | 2,47 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico # 6: Dimensión de estándares de desempeño



Fuentes: Elaboración propia.

En la dimensión de estándares de desempeño tenemos que la pregunta 34 en esta organización se exige un rendimiento alto con una puntuación de 2,42 sobre 4, sin embargo, en la pregunta 35 muestra que la gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar con un valor de 2,57 sobre 4, en seguida se pasan a las preguntas 36 que enseña que en esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal y 38 que muestra aquí que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño con una misma puntuación de 2,50 sobre 4, mientras tanto en la pregunta 37 que hace manifiesto a que la gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchara bien con un valor de

2,40 sobre 4, y por último la pregunta 39 que indica, si me siento orgulloso de mi desempeño con un valor de 2,46 sobre 4.

Dimensión de Apoyo

La dimensión de apoyo hace referencia a como los empleados se sienten con la existencia de un espíritu de ayuda, como lo puede ser niveles altos o bajos de la organización.

Tabla # 15: Cuestionario de apoyo

| N.º | Pregunta |
|-----|---|
| 40 | Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores. |
| 41 | En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización. |
| 42 | Las personas dentro de esta organización confían una en la otra. |
| 43 | Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuanto tengo una labor difícil. |
| 44 | La filosofía de nuestra gerencia enfatiza en el factor humano (como se sienten las personas). |

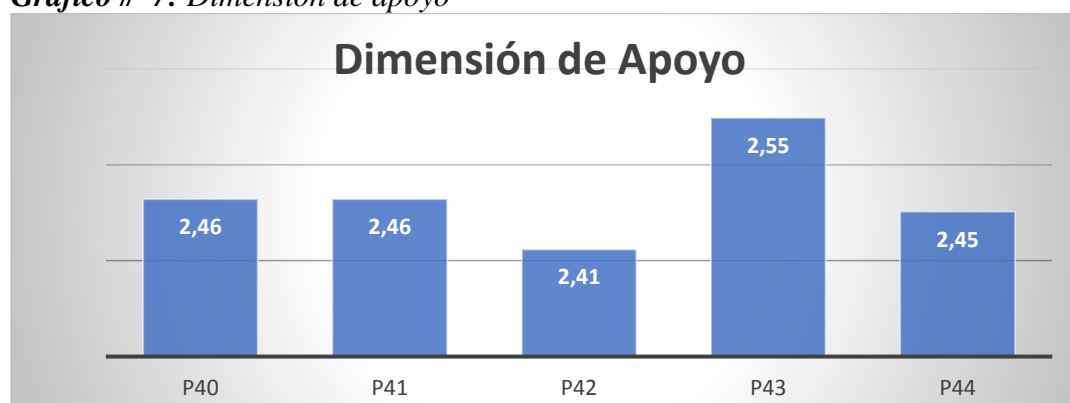
Fuente: (Litwin y stringer, 1968 citado en Hernández, Enero – junio 2018)

Tabla # 16: Promedio de apoyo

| Encuestados | Estructura | | | | | Promedio |
|-------------|------------|------|------|------|------|----------|
| | P40 | P41 | P42 | P43 | P44 | |
| 153 | 2,46 | 2,46 | 2,41 | 2,55 | 2,45 | 2,47 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico # 7: Dimensión de apoyo



Fuentes: Elaboración propia.

En la dimensión de apoyo tenemos que las preguntas 40 que muestra si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores y la 41 muestra que en esta organización la

gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización con una misma puntuación de 2,46 sobre 4, mientras tanto la pregunta 42 en donde indica que las personas dentro de esta organización confían una en la otra con una puntuación de 2,41 sobre 4, además se tiene la pregunta 43 que manifiesta que mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil con una puntuación de 2,55 sobre 4, Y por último tenemos la pregunta 44 en donde la filosofía de nuestra gerencia enfatiza en el factor humano (como se sienten las personas) con un valor de 2,45 sobre 4.

Dimensión de Conflicto

La dimensión de conflicto es la capacidad que tienen tanto los jefes de la organización como los empleados en aceptar opiniones discrepantes entre sí, para poder confrontar y solucionar tan pronto se den los problemas en la organización.

Tabla # 17: Cuestionario de conflicto

| N.º | Pregunta |
|-----|---|
| 45 | En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. |
| 46 | La actitud de nuestros líderes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable. |
| 47 | Los líderes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos. |
| 48 | Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis lidere. |
| 49 | Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible. |

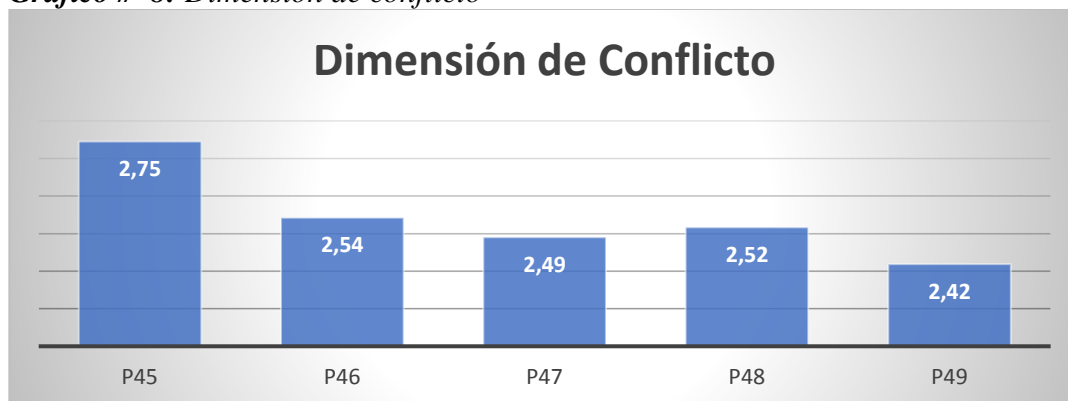
Fuente: (Litwin y stringer, 1968 citado en Hernández, Enero – junio 2018)

Tabla # 18: Promedio de conflicto

| Encuestados | Estructura | | | | | Promedio |
|-------------|------------|------|------|------|------|----------|
| | P45 | P46 | P47 | P48 | P49 | |
| 153 | 2,75 | 2,54 | 2,49 | 2,52 | 2,42 | 2,54 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico # 8: Dimensión de conflicto



Fuentes: Elaboración propia.

En la dimensión de conflicto tenemos que la pregunta 45 en esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos con un valor de 2,75 sobre 4, sin embargo, la pregunta 46 indica que la actitud de nuestros líderes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable con una puntuación de 2,54 sobre 4, a continuación se tiene la pregunta 47 se menciona que los líderes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos que tiene un valor de 2,49 sobre 4, con respecto a la pregunta 48 en la cual siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis lidere con un valor de 2,52 sobre 4, Y por último se tiene la pregunta 49 en donde lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible con un valor de 2,42 sobre 4.

Dimensión de Identidad

La dimensión de identidad hace referencia a que los trabajadores tienen el conocimiento de pertenencia a la organización, es decir estos imparten sus habilidades con la misma y llegan así a ser un elemento importante dentro de la empresa.

Tabla # 19 Cuestionario de identidad

| N.º | Pregunta |
|-----|---|
| 50 | Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización. |
| 51 | Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien. |
| 52 | Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la organización. |
| 53 | En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses. |

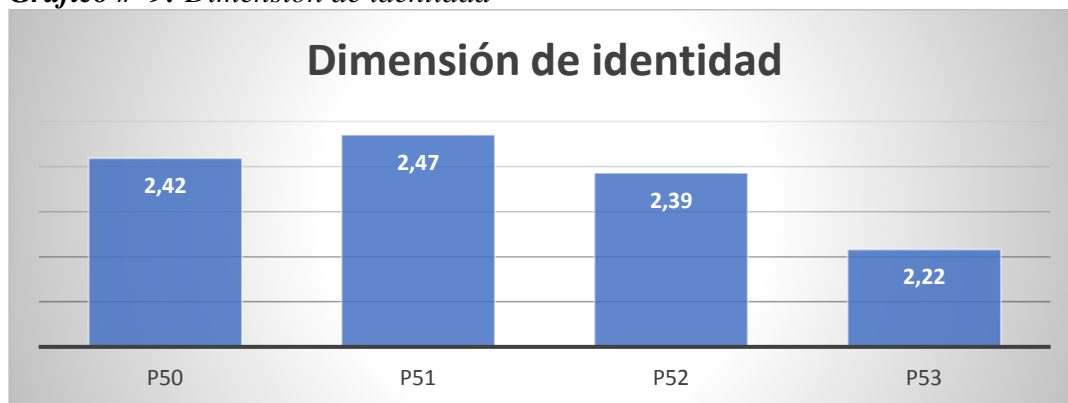
Fuente: (Litwin y stringer, 1968 citado en Hernández, Enero – junio 2018)

Tabla # 20: Promedio de identidad

| Encuestados | Estructura | | | | |
|-------------|------------|------|------|------|----------|
| | P50 | P51 | P52 | P53 | Promedio |
| 153 | 2,42 | 2,47 | 2,39 | 2,22 | 2,37 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico # 9: Dimensión de identidad



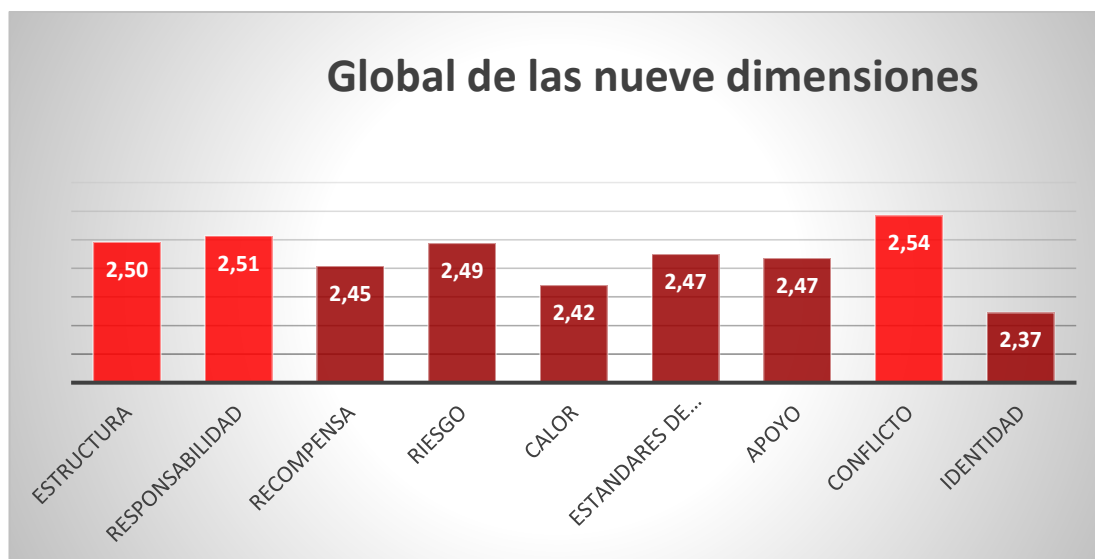
Fuentes: Elaboración propia.

Con respecto a la dimensión de identidad tenemos que la pregunta 50 indica que las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización con una puntuación de 2,42 sobre 4, la pregunta 51 siento que soy miembro de un equipo que funciona bien comuna puntuación de 2,47 sobre 4, en cuanto a la pregunta 52 se muestra que se siente que hay lealtad por parte del personal hacia la organización con un valor de 2,39 sobre 4 y por último se tiene que la pregunta 53 muestra que en esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses con una puntuación de 2,22 sobre 4.

Gráfico global de las nueve dimensiones

La siguiente tabla refleja los promedios de cada una de las dimensiones de esta herramienta, la cual servirá para analizar de manera eficaz y determinar en qué nivel de rango se encuentran.

Gráfico # 10: Cuadro resumen de las nueve dimensiones



Fuentes: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico de las nueve dimensiones de clima laboral tenemos que la dimensión de estructura tiene un puntaje de 2,50 sobre 4, además la dimensión de responsabilidad con un valor de 2,51 sobre 4, seguido de la dimensión de recompensa con una puntuación de 2,45 sobre 4, luego se tiene la dimensión de riesgo con una puntuación de 2,49, a continuación se tiene la dimensión de calor con un valor de 2,42, sin embargo se obtiene las dimensiones de desempeño y apoyo con un mismo valor de 2,47 sobre 4, de esta manera se continua con la dimensión de conflicto con una puntuación de 2,54 y finalmente se tiene la dimensión de identidad con un valor de 2,37 sobre 4.

Rango de escalas

Este cuadro será de vital importancia, ya que según los promedios obtenidos en el gráfico global se determinará en que parte de la escala se encuentra cada una de las nueve dimensiones, esta tabla se encuentra estructurada de la siguiente manera: el color rojo intenso que determina los criterios muy desfavorables con una escala de - 2,5 y en desfavorable con un criterio de 2,5 a 2,9 con un color rojo, el color amarillo con un criterio de acuerdo en una escala de 3,0 a 3,5 y finalmente el color verde con un criterio de muy de acuerdo en una escala de 3,6 a 4,0.

Tabla # 21: Rango de criterios

| COLOR | ESCALA | CRITERIOS |
|-------|-----------|------------------|
| | -2,5 | Muy desfavorable |
| | 2,5 a 2,9 | Desfavorable |
| | 3,0 a 3,5 | Favorable |
| | 3,6 a 4,0 | Muy favorable |

Fuentes: Elaboración propia.

De acuerdo con la escala propuesta, se procede a distribuir todas las dimensiones según su puntaje lo que permitirá conocer si posterior a este análisis se debe proponer plan de mejora o reforzamiento.

Tabla # 22: Rangos globales

| ESCALA | PONDERACION | DIMENSION DE RESULTADOS | PROPUESTA DE ACCION |
|-----------|------------------|---|-----------------------|
| -2,5 | Muy desfavorable | Recompensa, Riesgo, Calor, Estándares de desempeño, Apoyo, Identidad. | Plan de mejora |
| 2,5 a 2,9 | Desfavorable | Estructura, Responsabilidad, Conflicto. | Plan de mejora |
| 3,0 a 3,5 | Favorable | | Plan de reforzamiento |
| 3,6 a 4,0 | Muy favorable | | Plan de reforzamiento |

Fuentes: Elaboración propia.

El siguiente cuadro de rangos globales indica que tenemos la escala y ponderación mencionadas ya en el rango de criterios, las cuales dio como resultado que tres de las dimensiones están en un rango de (-2,5) en una ponderación desfavorable con un color rojo intenso dentro de la semaforización y seis de ellas están ubicadas en un rango de (2,5 a 2,9) en una ponderación de muy desfavorable que corresponden al color rojo oscuro dentro de la semaforización, lo cual lleva a concluir que la empresa Coral Hipermercados Batán Shopping requiere de un plan de mejora.

Capítulo 3

3. Propuesta de plan de Acción.

Introducción

La propuesta que se tiene para el plan de mejora de clima laboral de la empresa Coral Hipermercados Batán Shopping es apoyar a los empleados a realizar sus actividades de forma eficaz y eficiente para que estos puedan ser capaces de realizar sus labores y adaptarse a los nuevos cambios asignados, de esta manera se influye en los empleados en su desempeño y motivación laboral. Para que este cambio se desarrolle es importante que la gerencia en conjunto con las jefaturas sean los que den el primer paso.

Luego de haber obtenido los resultados en el capítulo anterior del diagnóstico de clima laboral se aplicó el plan de mejora para la empresa, en donde se analizó cada una de las preguntas de las nueve dimensiones, tomando en cuenta solo las más vulnerables, es decir, las preguntas negativas las cuales serán analizadas en el siguiente cuadro que está comprendido de izquierda a derecha comenzando con la dimensión, concepto de la dimensión, pregunta, objetivo, actividad, plazo de ejecución, responsable y medio de verificación para que se llegue a cumplir con los objetivos planteados en el plan de reforzamiento para la organización para así crear un clima laboral satisfactorio.

Antecedentes

Después de los resultados de la medición de clima organizacional en la empresa coral Hipermercados Batán Shopping se observó que los empleados están de acuerdo en algunos puntos con el clima de la organización, pero se podría estar mejor, para esto el plan de acción propuesto es un plan de mejora en aquellas dimensiones y preguntas que se encuentren con una necesidad de mejora en las actividades de los diferentes departamentos para ayudar al rendimiento y satisfacción de los colaboradores de la empresa.

Plan de Mejora

Para realizar el plan de mejora se elaboró una matriz que se encuentra distribuida de la siguiente manera entre ellas está la dimensión, concepto de la dimensión, pregunta, para así poder proponer objetivos y actividades que se desarrollaran en diferentes plazos de ejecución, con responsables de áreas, y con ello logran tener un medio de verificación, para mejorar el clima laboral con el personal a cargo y en los distintos departamentos.

Tabla # 23: Plan de mejora para la empresa Coral Hipermercados Batán Shopping

| DIMENSIÓN | CONCEPTO DE LA DIMENSION | PREGUNTA | OBJETIVO | ACTIVIDAD | PLAZO DE EJECUCIÓN | RESPONSABLES | MEDIO DE VERIFICACIÓN |
|------------|--|--|---|--|--------------------|---|-------------------------|
| Estructura | La dimensión de estructura esta conjuntamente adaptada con las reglas organizacionales, jerarquías, políticas, regulaciones y obligaciones, hace referencia a las normas que existe dentro de la organización, es decir todos los trámites mediante papeleos que se realizan dentro de la misma. | 6. En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas. | Mejorar la organización y planificación del personal para ejecutar las actividades y reducir procesos innecesarios. | Restructurar el manual de procesos para la correcta organización y planificación y así obtener una mejor productividad. | Semestral | Jefe de talento humano y jefe de departamento de administración | Evaluación de desempeño |
| | | 8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de Organización y planificación. | | | | | |
| | | 7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas. | Minimizar las reglas a las más importantes para realizar procesos administrativos. | Realizar una reunión con los jefes del área de administración para identificar reglas y trámites más importantes, para que de esta manera los colaboradores se enfoquen en las nuevas ideas de los procesos administrativos de cada área, con esto se verificara mediante una evaluación de desempeño si se están enfocando en realizar las actividades de forma correcta. | Anual | Jefe de talento humano y Gerencia | Evaluación de desempeño |

| DIMENSIÓN | CONCEPTO DE LA DIMENSION | PREGUNTA | OBJETIVO | ACTIVIDAD | PLAZO DE EJECUCIÓN | RESPONSABLES | MEDIO DE VERIFICACIÓN |
|-----------------|---|---|---|---|--------------------|--|-------------------------|
| Responsabilidad | Esta dimensión se refiere a la percepción que tiene cada persona sobre la propia toma de decisiones que rige su trabajo, es decir como este resalta en ser su propio jefe, en tomar las decisiones por el mismo, como realizar sus obligaciones y responsabilidades formando así un vínculo entre la empresa y el empleado. | 11. Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces. | Inspeccionar los procesos que realiza cada trabajador para de esta manera reducir errores. | Los jefes departamentales deberán realizar evaluaciones de desempeño a sus subordinados y de esta manera se reducirá el tiempo y errores en las actividades realizadas. | Semestral | Jefes departamentales | Evaluación de desempeño |
| | | | | Proponer talleres de trabajo a todas las áreas de la empresa, para que de esta manera los trabajadores aumenten su nivel de confianza y sean más productivos. | Mensual | Jefes departamentales y gerencia | |
| | | 16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas. | Vigilar el correcto desempeño de las tareas que deben realizar cada empleado, para así evitar falencias y desarrollen de manera eficaz las actividades. | Realizar la evaluación de desempeño por parte de talento humano a los colaboradores de la empresa. | Anual | Jefe de talento humano y gerencia | |
| | | 17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades. | | Implementar procesos de capacitación a los empleados de cada área para la realización de actividades asignadas. | Mensual | Jefe de talento humano y jefes departamentales | |

| DIMENSIÓN | CONCEPTO DE LA DIMENSION | PREGUNTA | OBJETIVO | ACTIVIDAD | PLAZO DE EJECUCIÓN | RESPONSABLES | MEDIO DE VERIFICACIÓN |
|------------|--|--|--|--|--------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Recompensa | Es el conocimiento que tienen los empleados sobre los premios que se puede recibir por su arduo trabajo, estos premios pueden ser monetarios o la distinción frente a todo el personal, es decir que en las empresas se utiliza más un premio que un castigo. | 21. En esta organización hay mucha crítica. | Informar a los colaboradores sobre las recompensas que se podría adquirir por las tareas bien realizadas. | Proponer un plan de recompensas al gerente de la empresa, en beneficio de los empleados por el cumplimiento de metas y objetivos. Realizar una retroalimentación sobre las recompensas que se obtendrán al cumplir sus objetivos y metas. | Anual | Jefe de talento humano | Evaluación de desempeño |
| | | 23. Cuando cometo un error me sancionan. | Utilizar el error cometido como punto de aprendizaje, para así aclarar y resolver el problema. | Realizar talleres de liderazgo para las jefaturas, y de esta manera generar buenas actitudes por parte de los empleados forjando un trabajo de excelencia y así evitar errores. | Diario | Gerencia y jefes departamentales | |
| Calor | La dimensión de calor indica sobre como absorbe el equipo de trabajo de la empresa un ambiente laboral agradable y amistoso entre ellos, esto se refiere a como los trabajadores logran acoplarse al brindar su ayuda y conocimiento en su lugar de trabajo y con ello resolver los problemas a presentarse siempre con respeto y de forma amable ante la situación. | 31. Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización. | Animar al grupo de colaboradores para que exista un compañerismo sincero para poder resolver temas laborales de manera eficaz. | Realizar actividades de recreación como paseos y jornadas deportivas. | Trimestral | Jefe de talento humano y gerencia | Diagnóstico de clima laboral |
| | | 32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí. | | Estimular el progreso personal y profesional de los colaboradores iniciando con una capacitación de desarrollo personal para de esta forma tener un máximo de rendimiento de los mismos. | Semestral | Jefes de cada departamento | |

| DIMENSIÓN | CONCEPTO DE LA DIMENSION | PREGUNTA | OBJETIVO | ACTIVIDAD | PLAZO DE EJECUCIÓN | RESPONSABLES | MEDIO DE VERIFICACIÓN |
|-------------------------|--|---|--|---|--------------------|---|---|
| Estándares de desempeño | Esta dimensión enfatiza sobre las reglas de rendimiento que pone la empresa para el cumplimiento de las mismas, indicando lo importante de recibir metas implícitas y explícitas al igual que las normas de desempeño. | 38. Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño. | Fomentar el cumplimiento de realizar bien sus actividades, sin olvidar el respeto y compañerismo entre todos sus colaboradores | Realizar una evaluación de desempeño. | Anual | Jefe de talento humano y jefes de cada departamento | Diagnóstico de clima laboral y evaluación del desempeño |
| | | | | Realizar una capacitación sobre el desempeño de las actividades a realizar en equipo. | Semestral | Jefe de talento humano | |
| Apoyo | La dimensión de apoyo hace referencia a como los empleados se sienten con la existencia de un espíritu de ayuda, como lo puede ser niveles altos o bajos de la organización. | 40. Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores. | Minimizar los riesgos en los procesos que realizan los colaboradores | Elaborar manuales de procesos para cada área departamental. | Anual | Jefe de talento humano y jefes de cada departamento | |
| | | | | Realizar una retroalimentación con los colaboradores para dar a conocer los nuevos manuales de procesos para mejorar y evitar riesgos en sus actividades. | Mensual | Jefe de talento humano | |

| DIMENSIÓN | CONCEPTO DE LA DIMENSION | PREGUNTA | OBJETIVO | ACTIVIDAD | PLAZO DE EJECUCIÓN | RESPONSABLES | MEDIO DE VERIFICACIÓN |
|-----------|--|---|--|--|--------------------|----------------------------------|--|
| Conflicto | La dimensión de conflicto es la capacidad que tienen tanto los jefes de la organización como los empleados en aceptar opiniones discrepantes entre sí, para poder confrontar y solucionar tan pronto se den los problemas en la organización. | 45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos. | Fomentar el dialogo entre empleados y jefes de departamentos para el correcto funcionamiento de la organización. | Proponer talleres de comunicación asertiva como motor para resolver los problemas que se den dentro de la organización. | Trimestral | Jefe de talento humano | Diagnóstico de clima laboral |
| | | 49. Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible. | Amparar las decisiones tomadas por las jefaturas. | Realizar juntas por parte de la gerencia y jefes departamentales para así poder tomar decisiones correctas y que sean eficaces en el tiempo. | Trimestral | Gerencia y jefes departamentales | |
| | | | | Convocar a juntas, tanto a accionista como gerencia y con ello informar de las decisiones tomadas para su ejecución. | Trimestral | Gerencia y accionistas | |
| Identidad | La dimensión de identidad hace referencia a que los trabajadores tienen el conocimiento de pertenencia a la organización, es decir estos imparten sus habilidades con la misma y llegan así a ser un elemento importante dentro de la empresa. | 53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses. | Estimular al personal a realizar actividades en equipo para ayudar a evitar el egoísmo entre los colaboradores. | Incentivar a los trabajadores mediante recompensas para que puedan realizar proyectos en conjunto y de esta manera generen ideas creativas, para luego ser enviadas a la gerencia para su aprobación | Mensual | Talento humano | Diagnóstico de clima laboral y evaluación de desempeño |

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El Grupo Ortiz es un grupo muy prestigioso en la ciudad de Cuenca que posee más de 60 años en el mercado ecuatoriano, se encuentra conformado por distintas organizaciones vinculadas al comercio al por mayor y menor. Su cadena de empresas ha brindado gran apoyo a la economía de varias ciudades, especialmente Cuenca, proporcionando fuentes de empleo a la ciudadanía y abasteciendo de productos que satisfacen las necesidades de la población.

Coral Hipermercados Batán Shopping como parte del grupo Gerardo Ortiz es una empresa centrada en la venta de productos de primera necesidad, tanto al por mayor y menor, de electrodomésticos, ropa y artículos de entretenimiento. Su misión empresarial es la de satisfacer las necesidades de la población cuencana, brindando calidad y servicio con atención personalizada basados en el respeto, honestidad, responsabilidad, cooperación y solidaridad, buscando en un futuro proveer de productos con mayor surtido a sus clientes.

La empresa se encuentra estructurada mediante una representación de orden jerárquico de administradores jefes y supervisores que son los responsables de coordinar las actividades de sus subordinados, sin embargo, la mayor densidad de sus empleados se concentra en los niveles bajos; personal de bodega y perchadores, que se encargan de actividades técnicas e interactúan directamente con los consumidores, motivo por el que se consideran áreas críticas de estudio para la entidad. Es por eso que se habla de que el clima organizacional son todas las variables o características que interactúan en las relaciones laborales y el entorno de la empresa. Además, el clima laboral juega un papel indispensable dentro de las empresas, ya que, sin acuerdos entre empleados y jefes, no se puede tener un ambiente de trabajo eficiente, por ende, los individuos no se sienten satisfechos al momento de realizar sus labores. Asimismo, la gestión del clima organizacional es un tema importante para todas las organizaciones, ya que, el no contar con un clima organizacional que reúna las condiciones que satisfagan las expectativas del personal que labora en una organización puede dar lugar a que exista desmotivación en los empleados, deterioro de las relaciones interpersonales, falta de iniciativa, poca creatividad y colaboración y pérdida de valores éticos y morales, afectando directamente la productividad global de la empresa.

La motivación y el liderazgo son consideradas las dimensiones del clima organizacional más importantes según varios autores. En primera instancia, la motivación influye directamente en la satisfacción laboral y la felicidad del individuo, relacionándose con la productividad de la empresa. De igual manera, el liderazgo interviene sobre el bienestar de la organización. En función del estilo de liderazgo que presente la entidad, se desarrollan variables como el reconocimiento, comunicación y pertenecía.

Por ello, existen varias propuestas metodológicas para llevar a cabo la medición del clima organizacional. Las herramientas analizadas en el respectivo apartado del trabajo investigativo se centran en valorar dimensiones como: la motivación, identidad, liderazgo, comunicación, conflicto, cooperación, comodidad, responsabilidad y recompensa, como factores críticos del clima laboral. Por otro lado, la selección del método adecuado se encuentra en función de las características organizacionales, necesidades, actividades y tipo de fuerza laboral con la que la empresa cuente.

El análisis de estas variables determinó que la metodología adecuada para el diagnóstico del clima laboral de la empresa Coral Hipermercados Batán Shopping de la ciudad de Cuenca, fue la de Litwin y Stringer que consiste en una encuesta conformada por nueve dimensiones, esta fue aplicada a la totalidad de los trabajadores de la organización, los cuales fueron capacitados anticipadamente para el desarrollo de la misma. Se realizó la tabulación de los datos mediante el programa de Excel para el análisis de cada una de las dimensiones que comienza con la dimensión de estructura que consta de las primeras diez preguntas dando un promedio de 2,5 sobre 4, seguido por la dimensión de responsabilidad que inicia con la pregunta 11 hasta la 17 con un promedio de 2,5 sobre 4, seguido de la dimensión de recompensa que comprende desde la pregunta 18 hasta la 23 con un promedio de 2,45 respectivamente, después se tiene la dimensión de riesgo desde la pregunta 24 hasta la 28 dando un promedio de 2,49 sobre 4, luego está la dimensión de calor que consta de cinco preguntas desde la 29 hasta la 33 concediendo un promedio de 2,42 sobre 4, mientras tanto la dimensión de estándares de desempeño que tiene 6 preguntas que oscila desde la 34 hasta la 39 con un promedio de 2,47 sobre 4, sin embargo la dimensión de apoyo que comprende desde la pregunta 40 hasta la 44 con un promedio de 2,47 sobre 4, además la dimensión

de conflicto que inicia desde la pregunta 45 hasta la 49 con un promedio de 2,54 sobre 4, finalizando con la dimensión de identidad que tiene comprende el grupo más pequeño con cuatro preguntas que va desde la 50 hasta la 53 con un promedio de 2,37 sobre 4, seguido de esto se obtuvo el cuadro global resumen de las nueve dimensiones en donde indica el promedio y su respectivo color de acuerdo a la semaforización de cada una de estas, inmediatamente se encuentra el cuadro de rangos globales en donde se podrá clasificar las dimensiones según los resultados obtenidos y se llega a la conclusión de realizar una propuesta de plan de mejora en donde la dimensión de estructura cuenta con tres preguntas negativas que son la número; 6. ¿En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas?, 7. ¿El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas? Y la pregunta 8. ¿Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación?, a continuación, se tiene la dimensión de responsabilidad que está conformada con 3 preguntas negativas que son la 11. ¿Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces?; 16. ¿En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas? Y por último la pregunta 17. ¿En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades?, además se cuenta con la dimensión de recompensa que tiene una sola pregunta que es la número 21. ¿En esta organización hay mucha crítica?, seguido por la dimensión de calor que consta de dos preguntas la 31. ¿Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización? y la pregunta 32. ¿Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí?, también se tiene la dimensión de estándares de desempeño que al igual que la dimensión de apoyo constan de una pregunta la 38. ¿Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño? y 40. ¿Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores? respectivamente, después se encuentra la dimensión de conflicto con las preguntas número; 45. ¿En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos? y la pregunta 49. ¿Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible?, y finalmente la dimensión de identidad que consta de la última pregunta que es la número 53. ¿En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses? Con estas preguntas negativas se realizará el plan de reforzamiento con el cual se llegará construir diferentes objetivos y actividades para ayudar a mejorar el clima laboral de la empresa Coral Hipermercados Batán Shopping.

De acuerdo a los resultados de medición de clima laboral de la empresa Coral Hipermercados Batán Shopping se encontró que existen preguntas con necesidad de ser reforzadas dentro de las dimensiones estudiadas, es decir, se aplicara un plan de mejora que están comprendidos por objetivos claros y alcanzables por lo que se procedió a realizar diferentes actividades para cada una de ellas, las cuales están de acuerdo a las posibilidades que puede cumplir la organización, luego de realizar todas las actividades se pasó al plazo de ejecución en donde se determinó un tiempo, es decir, las fechas de cumplimiento para el correcto desempeño de este proceso, se tiene varios responsables como lo son los jefes de talento humano, jefes departamentales y gerencia para resolver conjuntamente con los colaboradores de la empresa los objetivos planteados para este plan, como último punto se tiene el medio de verificación en donde las personas responsables de ejecutar y evaluar pueden observar la información sobre el logro de lo planteado, esto ayudara a tener un mejor control sobre el buen funcionamiento de este proyecto, estos deben ser prácticos y concisos, para esto se requiere medir la evaluación de desempeño , evaluación de satisfacción de los empleados y el diagnóstico de clima laboral, para de esta forma ser catalogada como una de las mejores empresas dentro de la ciudad de Cuenca por contar con un clima laboral excelente.

Recomendaciones

Coral hipermercados es una organización que al pasar los años ha aumentado su crecimiento dentro y fuera de la ciudad, por lo que se recomienda que cuando existan nuevos procesos de reclutamiento, su capacitación vaya ligada al proceso de funcionamiento de la empresa y cuáles serían sus metas a cumplir por parte de cada individuo que labore dentro de la misma, para que de esta manera el personal conozca cual es la forma y razón de ser de Coral Hipermercados, y por esta razón cada integrante deberá brindar lo mejor de sí para ir en conjunto con el desarrollo de la empresa.

Además, se recomienda realizar la medición del clima laboral cada año en la organización, que según años anteriores el mes más conveniente sería el de julio debido a que existe menos demanda de clientes, para de esta manera poder disponer del tiempo y opinión de los empleados que son temas muy valiosos para continuar con la evolución de la empresa y conservar un ambiente de agrado en la misma.

Finalmente se recomienda la aplicación del plan de mejora propuesto para un mejor desenvolvimiento por parte de los empleados en las diferentes áreas, con esto los colaboradores se darán cuenta que la alta gerencia se preocupa por la situación tanto laboral como personal, y esto se verá manifestado en su desempeño para de esta manera lograr que los trabajadores se encuentren satisfechos, ya que cuando se da el valor correcto al capital humano se llega a tener un clima laboral exitoso dentro de la empresa.

Bibliografía

Archivos, Batán Shopping. (s.f.).

Arnoletto, E. J. (2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. Folletos Gerenciales* (Vol. 13). Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED). Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuaysp/reader.action?docID=3190392&query=importancia+de+clima+organizacional>

Bordas, M. (2016). *GESTION ESTRATEGICA DEL CLIMA LABORAL*. UNED. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=7ICxCwAAQBAJ>

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. (L. Páez de Villalpando, Trad.). TRILLAS.

Castañeda, L. (2005). *Naciste Para Ser Lider: Un Plan de Formacion en Liderazgo Para Jovenes*. Panorama Editorial. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=bR33DDwG0O0C&hl=es&source=gb_s_navlinks_s

Charry, H. (12 de Marzo de 2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext

Chiang, M., Salazar, M., Martín, M., & Nuñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales publicos de alta y baja complejidad. *Salud de los trabajadores*, 19(1), 5-16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375839297002>

Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos* (Quinta ed.). (L. S. Arevalo, Ed.). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoria general de la administracion* (Séptima ed.). (N. I. López, Ed.). MCGRAW HILL INTERAMERICANA, S.A.

- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de file:///C:/Users/Esteban%20Rodas/Downloads/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf
- Chirinos Araque, Y., Meriño Córdoba, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *EAN*(84), 43-61. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Contreras, B., & Matheson, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin & Stringer. *Revista de Trabajo Social*, 27-37.
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5798803>
- Cooperativa de Ahorro y Credito ERCO Ltda. (2019). *COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO ERCO LTDA.* Obtenido de <https://www.cooperco.fin.ec/agencias-y-horarios-de-atencion>
- COOPERCO. (2019). *LTDA., COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ERCO.* Obtenido de <https://www.cooperco.fin.ec/>
- Cuadra, A., Fuentes, K., Madueño, D., & Veloso, C. (2012). *Mejorando Clima Organizacional y de Aula, Satisfacción Vital y Laboral*. Río de Janeiro: Fractal: Revista de Psicología.
- Denison, D. (2015). *Cultura Organizacional*. Obtenido de http://trilatam.com/Cultura_organizacional_Herramientas.html#
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN*, 25(42), 43-61. Obtenido de http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/413
- Gomez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al

- ITEM. *Acta Colombiana de Psicología*(11), 97-113. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=798/79801108>
- Gómez, M. (2019). *Plan de mejora para el clima organizacional del personal de enfermería del hospital regional virgen de Fátima Chachapoyas - región Amazonas*. Universidad César Vallejo.
- Guedez, V. (2018). *Cultura organizacional* . Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100012
- Harrison, R. (2016). *Desarrollo Organizacional*. Obtenido de http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2016/11/tipos-de-cultura-organizacional_7.html
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. (2002). *Evaluación Organizacional*. IDRC.
- Luzón, G. (2012). Como influye el clima organizacional en la productividad de los trabajadores de las sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Luz del Valle". (*Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial*). Univercidad Central del Ecuador.
- M, A. (19 de Marzo de 2018). *Tus trabajadores, clave del éxito empresarial*. Obtenido de <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/trabajadores-clave-exito-empresarial>
- Machorro, F., Morales, M., & Romero, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Ciencia Administrativa*, 30-35. Obtenido de https://www.academia.edu/8348543/Dise%C3%B1o_de_un_instrumento_para_evaluar_el_clima_organizacional_en_un_complejo_petroqu%C3%ADmico_del_Estado_de_Veracruz
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Universidad EAFIT*, 38(128), 78-86. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>

- Marín, M. (2003). Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. (*Trabajo de Grado para opat al título Licenciado en Relaciones Industriales*). Universidad Católica Andrés Bello.
- Ochoa, R. (9 de Septiembre de 2018). *Diferencias entre Cultura y Clima organizacional*. Obtenido de <https://www.informabtl.com/diferencias-cultura-clima-organizacional/>
- Peiro, J., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles de Psicólogo*, 29(1), 68-82. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77829109>
- Pérez, J. (2018). *Fundamentos de la Dirección de Empresas* (Séptima ed.). Ediciones RIALP. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Ri2SDwAAQBAJ&dq=teorias+de+la+motivacion&lr=&source=gbs_navlinks_s
- Prisco, L. (20 de Abril de 2020). *RRHH Digital*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/141148/La-importancia-de-construir-una-cultura-transparente-ahora-que-tenemos-que-estar-separados>
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/sanamuro/comportamiento-organizacional-robbins-stephen-p7ma-edicin>
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., & Van, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032010000200008&lng=es&nrm=iso. ISSN 1561-3003.
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional: Octava edición* (Octava Edición Actualizada ed.). Chile: Ediciones UC. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=YtJTDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Rodr%C3%ADguez,+D.+\(2016\).+Diagn%C3%B3stico+organizacional&ots=nYnNq_WO83&sig=t_WzWURR33kQXt7Lz56arLkJM7o#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=YtJTDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Rodr%C3%ADguez,+D.+(2016).+Diagn%C3%B3stico+organizacional&ots=nYnNq_WO83&sig=t_WzWURR33kQXt7Lz56arLkJM7o#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false)

- Segredo, M. (2009). Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. *Revista Cubana de la Salud Publica*, 35(4), 78-109. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662009000400009&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Segredo, M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Rivista Cubana de Salud Publica*, 39(2), 385-393. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Serna, M. (2010). *Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/798/79815640010.pdf>
- Stephen, R., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). (D. Guillermo, Ed.) PEARSON.
- Vega, J., Rodriguez, E., & Montoya, A. (2014). Metodología de evaluación del clima organizacional. *CIFE 21*(21), 247-272.
- Vega, M. X. (Enero de 2019). Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las Pymes. *Investigación Administrativa*, 48(124). Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299003>

Anexo

Cuestionario de Clima Laboral de Litwin y Stringer (1968) (Revisado, 2001)

Edad: 25 Sexo: F Antigüedad: 3 años

Cargo:

Departamento:

| En el siguiente cuestionario indique para cada una de las siguientes afirmaciones su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre diversos aspectos de la institución, marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder a todas las preguntas. No hay respuestas equivocadas. | | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | De acuerdo | Muy de Acuerdo |
|---|--|-------------------|---------------|------------|----------------|
| 1 | En esta organización las tareas están claramente definidas | | | | |
| 2 | En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas | | | | |
| 3 | En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones | | | | |
| 4 | Conozco claramente las políticas de esta organización | | | | |
| 5 | Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización | | | | |
| 6 | En esta organización existen muchos papeleos para hacer las cosas | | | | |
| 7 | El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta) | | | | |
| 8 | Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación | | | | |
| 9 | En esta organización se tiene claro a quien reportar | | | | |
| 10 | Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan | | | | |
| 11 | Desconfiamos mucho de los juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces | | | | |
| 12 | A la gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con ellos | | | | |
| 13 | Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado | | | | |
| 14 | En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo | | | | |
| 15 | Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si misma | | | | |
| 16 | En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas | | | | |
| 17 | En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades | | | | |

| | | | | | | Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | De acuerdo | Muy de Acuerdo |
|----|---|--|--|--|--|-------------------|---------------|------------|----------------|
| 18 | En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda | | | | | | | | |
| 19 | Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mayores que las amenazas y críticas | | | | | | | | |
| 20 | Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo | | | | | | | | |
| 21 | En esta organización hay mucha crítica | | | | | | | | |
| 22 | En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo | | | | | | | | |
| 23 | Cuando cometo un error me sancionan | | | | | | | | |
| 24 | La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente | | | | | | | | |
| 25 | Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos | | | | | | | | |
| 26 | En esta organización debemos tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar del ante de la competencia | | | | | | | | |
| 27 | La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad | | | | | | | | |
| 28 | Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea | | | | | | | | |
| 29 | Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa | | | | | | | | |
| 30 | Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones | | | | | | | | |
| 31 | Es difícil llegar a conocer a las personas en esta organización | | | | | | | | |
| 32 | Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre si | | | | | | | | |
| 33 | Las relaciones Gerencia – Trabajador tienden a ser agradables | | | | | | | | |
| 34 | En esta organización se exige un rendimiento alto | | | | | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| 35 | La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar | | | | |
| 36 | En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal | | | | |
| 37 | La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien | | | | |
| 38 | Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño | | | | |
| 39 | Me siento orgulloso de mi desempeño | | | | |
| 40 | Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores | | | | |
| 41 | En esta organización la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización | | | | |
| 42 | Las personas dentro de esta organización confían una en la otra | | | | |
| 43 | Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil | | | | |
| 44 | La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc) | | | | |
| 45 | En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos | | | | |
| 46 | La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable | | | | |
| 47 | La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos | | | | |
| 48 | Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes | | | | |
| 49 | Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible | | | | |
| 50 | La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización | | | | |
| 51 | Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien | | | | |
| 52 | Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la compañía | | | | |
| 53 | En esta organización cada quien se preocupa de sus propios intereses | | | | |

**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR.
RECUERDE REVISAR SI HA CONTESTADO TODAS LAS PREGUNTAS**